



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

INTERNÍ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

INTERNAL COMMUNICATION IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dana Konečná

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Dana Konečná**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Interní komunikace ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zjištění příčiny bariér interní komunikace ve vybrané společnosti a doporučení návrhů k její zlepšení.

Základní literární prameny:

JANDA, Patrik. Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy. Praha: Grada, c2004. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.

JIŘINCOVÁ, Božena. Efektivní komunikace pro manažery. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

CHALUPA, Radek. Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 9788024742342.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

VYMĚTAL, Jan. Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na interní komunikaci ve vybrané společnosti. První část práce definuje pojem komunikace, její funkce a členění. Charakterizuje interní komunikaci a problémovou komunikaci ve společnosti. Tyto poznatky jsou dále využívány v části praktické, jež je doplněna o představení a popis společnosti. Analytická část zkoumá spokojenost zaměstnanců s interní komunikací. Na základě teoretické a analytické části práce jsou navržena reálná doporučení vedoucí ke zlepšení úrovně komunikace ve vybrané společnosti.

Abstract

The diploma thesis is focused on internal communication in a selected company. The first part of the thesis defines the concept of communication, its function and division. It characterizes internal communication and problem communication in company. This knowledge is further used in the practical part, which is supplemented by an introduction and description of the company. The analytical part examines employee satisfaction with internal communication. Based on the theoretical and analytical part of the work, real recommendations are proposed to improve the level of communication in selected company.

Klíčová slova

Interní komunikace, komunikační proces, komunikační bariéry

Key words

Internal communication, communication process, communication barriers

KONEČNÁ, Dana. *Interní komunikace ve vybrané společnosti*. Brno, 2021. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/133202>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Mgr. Štěpánovi Konečnému, PhD. za vedení a poskytnutí cenných rad. Také bych ráda poděkovala společnosti ABC spol. s r.o. za možnost analýzy současného stavu interní komunikace. Děkuji také mé rodině za podporu po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1.1 Cíle práce	11
1.1.1 Dílčí cíle.....	11
1.2 Postupy a metody zpracování.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Pojem komunikace a komunikační proces	13
2.2 Funkce komunikace	16
2.3 Formy komunikace.....	16
2.3.1 Verbální komunikace	17
2.3.2 Neverbální komunikace	18
2.4 Bariéry komunikace	19
2.4.1 Interní bariéry	20
2.4.2 Externí bariéry	20
2.5 INTERNÍ KOMUNIKACE	21
2.5.1 Charakteristika a význam interní komunikace.....	21
2.5.2 Cíle a funkce interní komunikace	24
2.5.3 Formy a prostředky komunikace se zaměstnanci	26
2.5.4 Komunikační kanály	28
2.5.5 Interní komunikace a personální řízení.....	31
2.5.6 Problémová komunikace ve společnosti.....	32
2.5.7 Zvýšení úrovně interní komunikace	33
2.5.8 Zpětná vazba	34

2.5.9	Komunikační audit.....	36
2.6	Shrnutí teoretické části	37
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABC spol. s r.o.	38
3.1	Představení společnosti	38
3.1.1	Organizační struktura společnosti.....	39
3.1.2	Současný stav komunikace ve společnosti	41
4	ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	44
4.1	Anonymní dotazníkové šetření	44
4.1.1	Atmosféra a vztahy na pracovišti.....	46
4.1.2	Informovanost zaměstnanců	55
4.1.3	Zpětná vazba	66
4.1.4	Komunikační prostředky.....	69
4.1.5	Spokojenost se současným stavem	72
4.1.6	Prostor pro připomínky k dotazníku	79
4.2	Shrnutí dotazníkového šetření.....	79
4.3	Limitující faktory dotazníkového šetření	82
5	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	84
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM TABULEK	95
	SEZNAM GRAFŮ	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na zkoumání interní komunikace ve vybrané společnosti. Komunikaci považuji za jeden z nejdůležitějších pilířů efektivních mezilidských vztahů, a to jak osobních, tak i pracovních. Zejména v dnešní době, kdy má člověk k dispozici nadměrné množství informací, je velmi důležité, aby s nimi uměl efektivně nakládat a nenastala tak komunikační krize. Rostoucí význam komunikace můžeme pozorovat ve všech oblastech života. Ať už se jedná o studenty, kteří se v průběhu studia naučí komunikační gramotnosti, tak i v zaměstnání. Výběrová řízení z velké většiny požadují od uchazečů komunikační dovednosti a kompetence, a to nejen z hlediska obsazování manažerských pozic, ale také u řadových zaměstnanců. Potřeba komunikačních dovedností u výběrového řízení nekončí, nýbrž začíná. Komunikační proces je nedílnou součástí všech pracovních procesů napříč celou organizační strukturou podniku a v konečném důsledku může, dle mého názoru, mít vliv na všechny procesy v podniku. Zaměstnanci by měli být schopni efektivně komunikovat, tedy jak naslouchat, tak předávat důležitá sdělení. Stejně tak top management by měl mít komunikační dovednosti, aby mohl správně vést své podřízené, udržovat si respekt a v neposlední řadě by se měl podílet na rozvoji efektivní komunikace v celé společnosti. Myslím, že za stav interní komunikace není zodpovědný jeden člověk, nýbrž všichni zaměstnanci, protože se na ni podílejí. V rukou manažerů je pouze dbát na to, aby si zaměstnanci byli vědomi toho, jaký má komunikace ve společnosti význam a na co má vliv. Silné společnosti si totiž uvědomují, že správně zvolená vnitropodniková komunikační strategie je jedním ze základních stavebních kamenů efektivní týmové práce a v konečném důsledku má vliv na celkové hospodaření podniku.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

První část diplomové práce definuje její hlavní cíl, pro jehož splnění je důležité charakterizovat dílčí cíle. Jsou zde také zmíněny postupy a metody zpracování diplomové práce, díky kterým budou v závěru navržnuta doporučení pro zvýšení úrovně interní komunikace ve vybrané společnosti.

1.1 Cíle práce

Primárním cílem diplomové práce je analyzovat současný stav interní komunikace ve společnosti ABC spol. s r.o. a zjistit, na které úrovni v organizační struktuře se vyskytují bariéry v komunikaci. Na základě analýzy se pokusím navrhnout reálná řešení zjištěných nedostatků, které vznikají v důsledku nedostatečné informovanosti.

1.1.1 Dílčí cíle

Definování dílčích cílů je důležitý krok vedoucí ke splnění hlavního cíle diplomové práce. Mezi dílčí cíle se řadí:

- Definice teoretických poznatků
- Analýza spokojenosti zaměstnanců se současným stavem interní komunikace ve společnosti
- Realizace rozhovoru s personální manažerkou společnosti za účelem seznámení s hlavním problémem interní komunikace ve společnosti
- Realizace dotazníkového šetření v rámci zjištění spokojenosti zaměstnanců se současným stavem interní komunikace ve společnosti
- Návrh reálných řešení včetně zhodnocení přínosu pro společnost

1.2 Postupy a metody zpracování

Informace, které obsahuje teoretická část diplomové práce jsou čerpány z odborné literatury, a to jak v listinné, tak v elektronické podobě. Většina literárních zdrojů je tuzemských, v menší míře byla využita také zahraniční literatura. Podklady potřebné pro analytickou část byly získány na základě osobních rozhovorů s personální manažerkou společnosti. Dodatečné informace byly získány díky emailové komunikaci.

Analytické části práce předcházelo zpracování teoretických východisek týkajících se komunikace a komunikačního procesu. Problematika interní komunikace byla teoreticky charakterizována, byly definovány její formy a typy, dále byly zmíněny komunikační bariéry a také nástroje ke zvýšení úrovně interní komunikace. Na teoretickou část práce navazuje analytická část, která zkoumá konkrétní společnost v kontextu interní komunikace. Díky analýze lze identifikovat problém ve společnosti a navrhnout tak reálná řešení, která jsou využitelná v praxi.

Ke splnění cílů je nezbytné využít konkrétní metody. V této práci byly využity zejména metody abstrakce a konkretizace, analýza a indukce. Abstrakce je myšlenkový proces, který odděluje nepodstatné charakteristiky jevu od podstatných, díky čemuž je možné definovat obecné vlastnosti jevu. Konkretizace je opakem abstrakce, kdy hledáme výskyt daného objektu. Analýza označuje rozklad objektu či jevu na dílčí části, které se dále zkoumají. Metoda indukce usnadňuje stanovení podstaty jevu a jeho zákonitostí díky vyvození obecného závěru. Výsledkem indukce je vyhodnocení údajů, a to většinou kvalitativních. Na základě těchto údajů jsou formulovány obecné závěry. (14)

Další metody, které byly pro účely naplnění cílů diplomové práce použity jsou:

- analýza dokumentů – vnitropodnikové dokumenty, tištěné i elektronické,
- neformální rozhovory – s personální manažerkou společnosti,
- dotazníkové šetření – dotazník zaměřený na spokojenost zaměstnanců se současnou úrovní komunikace ve vybrané společnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První část diplomové práce charakterizuje teoretická východiska, která jsou důležitým základem pro sestavení části analytické. Zaměřím se na definici obecné teorie komunikace a teorie interní komunikace. Definuji pojmy komunikace a komunikační proces, jeho funkce a formy. Zmíním, jaké jsou bariéry v komunikaci. Dále charakterizuji interní komunikaci a její význam ve společnosti. Vysvětlím, jaký je její cíl, formy a typy. Dále se zaměřím na vztah interní komunikace a personálního řízení. Stejně jako v obecné teorii, i zde vymezím bariéry. Závěr teoretické části je věnován zvyšování úrovně komunikace ve společnosti a zpětné vazbě.

2.1 Pojem komunikace a komunikační proces

Slovo **komunikace** pochází z latinského slova *communicare* a jedním z jeho překladů je sdílet něco, radit se s někým či dorozumívat se. Pojem komunikace lze vysvětlit různými definicemi, z nichž každá závisí na oblasti, ve které autor působí. Nejčastěji je komunikace charakterizována jako proces přenosu a výměny informací, který probíhá mezi lidmi. Lze ji označit za způsob dorozumívání se, jehož cílem je výměna myšlenkových pochodů mezi účastníky komunikace, a to zejména prostřednictvím slov. Pro účely diplomové práce bude využita definice komunikace z oblasti managementu. Z toho pohledu lze komunikaci označit za soubor opatření, jež vedou k dosažení určitého výsledku. (21), (22)

Komunikaci mezi lidmi, nebo také sociální komunikaci, lze rozdělit do tří základních skupin:

- ústní komunikace – například diskuze, vysvětlování, dotazování, porada,
- písemná komunikace – komunikace prostřednictvím dopisů, zpráv, zápisků, e-mailů a podobně,
- vizuální komunikace – prostřednictvím fotografií, videí, grafů, prezentací, filmů, a tak dále. (22)

Člověk může komunikovat slovně, mimoslovně nebo pomocí činů. Slovní komunikace je nazývána verbální komunikací, mimoslovní je označována za neverbální. Výsledkem každé komunikace je stav myšlení, změna postoje či emocí. Ovlivňuje vztahy mezi lidmi,

proto je důležité zvolit její správnou formu v souvislosti s vnímáním komunikačního partnera. (21)

Jedním z charakteristických rysů komunikace je její proměnlivost v čase. Je závislá na mnoha podmínkách a vlivech, proto nelze zkoumat pouze její výstup. Důležité je zaměřit se na širší kontext, neboť člověk ovlivňuje komunikaci svým racionálním postojem i emocemi. Komunikaci lze považovat za proces, který probíhá buď v mysli jedince, nebo mezi dvěma a více osobami. Je to soubor informací, komunikačních dovedností, aktivit a nástrojů, přičemž odesílatel komunikace nese odpovědnost za to, aby mu příjemce rozuměl. Součástí komunikačního procesu je:

- **komunikátor** – tedy ten, který předává data či informace. Sdělení komunikátora je vždy ovlivněno jeho osobností, komunikačními zkušenostmi, náladou či emocemi. Obsah sdělení je obohacen o jeho myšlenky, postoje, představy a další vlivy, proto je důležité soustředit se i na to, co komunikátor ve svém sdělení slovně nevyřkne,
- **komuniké** – informace, zpráva či myšlenka, kterou člověk někomu sděluje pomocí verbálních i neverbálních symbolů. Volba slov při sdělování komuniké je velmi důležitá, protože na ní záleží pochopení sdělované zprávy,
- **komunikant** – ten, který přijímá sdělovanou zprávu či informaci. Stejně jako u komunikátora, i komunikant ovlivňuje přijímané sdělení svými postoji, prožitky či emocemi. Mnohdy také předpokládá, že komunikátor má stejné komunikační schopnosti a stejný způsob kódování informací, což je chyba. Komunikant by se neměl sdělení domýšlet a nepodléhat tomu, co chce slyšet,
- **komunikační jazyk** – způsob, jakým je předávána komunikační zpráva. V komunikačním procesu se rozlišuje denotativní a konotativní význam jazyka. Denotativní význam jazyka zastupují především matematické a přírodní vědy a kladou důraz na obsah pojmu, který slovo zastupuje. Konotativní význam je častější v mezilidské komunikaci. Vyznačuje se širším významem myšlenek, pocitů, emocí, vztahů i postojů. Z toho plyne, že dvě slova mohou mít stejný denotativní význam, ale konotativní význam je jiný, neboť jedno slovo obsahuje více emocí či pohledů. V souvislosti s komunikačním jazykem hraje velkou roli kódování, které závisí na znalosti jazyka, slovní zásobě či schopnosti umět se přizpůsobit komunikačnímu partnerovi,

- **komunikační kanál** – cesta, prostřednictvím které je komunikace posílána. Jedná – li se o osobní komunikaci tváří v tvář, mohou to být například pohledy, zvuky, dotyky a podobně. Komunikace zprostředkovaná má omezenější komunikační prostředky,
 - **zpětná vazba** – nebo – li feedback, vyjadřuje, jak byla informace přijata a pochopena. V komunikačním procesu je velmi důležitá, protože udržuje jeho účastníky aktivně v situaci. Zároveň je velmi individuální, protože pro každého člověka je jinak důležitá, jinak ji přijímá či dává. V zaměstnání je zpětná vazba často podceňována, někdy je dokonce zaměstnanci vnímána spíše negativně, což je chyba. Rozhodně by neměla být útočná, spíše popisná a měla by mít konkrétní charakter,
 - **komunikační prostředí** – místo, kde konverzace probíhá. Prostředí obsahuje podněty, které ovlivňují komunikační proces,
 - **kontext** – celkový rámec, ve kterém probíhá komunikace. Dělí se na vnější a vnitřní. Vnitřní kontext znázorňuje to, co se v člověku odehrává či jak na něj působí komuniké. Vnější jsou všechny faktory, které na člověka působí. Může to být například daná situace, čas, prostředí, ve kterém se člověk nachází a podobně.
- (13)

Aby byl komunikační proces co nejefektivnější, měl by odesílatel informace před začátkem komunikace s příjemcem vědět, čeho chce dosáhnout a jak dobře příjemce zná. Z obecného hlediska lze tvrdit, že komunikace je vedena vždy s nějakým záměrem, účelem nebo očekáváním. Komunikátor je ke konverzaci motivován konkrétním faktorem, kterého si mnohdy nemusí být vědom. Může se jednat o snahu zjistit určitou informaci, sdělovat své myšlenky nebo se může jednat o radost z komunikace. Je velmi pravděpodobné, že čím více zná komunikátor příjemce sdělení (čím více mají společných zkušeností, zážitků či rozhovorů), tím více si budou rozumět. Příkladem může být konverzace mezi dvě dlouhodobými přáteli či partnery, kteří se navzájem znají natolik dobře, že si nemusí vysvětlovat, co bylo obsahem konverzace. V komunikačním procesu je velmi důležitá volba slov, aby sdělení nezněla chaoticky, nesmyslně či dokonce agresivně. Výsledkem špatné volby slov může být vznik komunikačních bariér, která jsou charakterizovaná v kapitole níže. (8), (11)

Dle mého názoru je schopnost efektivně komunikovat v dnešní době velmi důležitá, zejména v souvislosti s rychlým rozvojem komunikačních technologií. Komunikaci považuji za jeden ze základních a velmi důležitých pilířů všech vztahů v životě lidí. Proto je, dle mého, důležité naučit se jak komunikovat, tak naslouchat a porozumět obsahu sdělení.

2.2 Funkce komunikace

Stejně jako u definice pojmu komunikace existují různé teorie pro charakterizování funkcí komunikace. Někteří autoři rozdělují funkce na základní a vedlejší, jiní toto rozdělení neaplikují. Ve výsledku jsou tyto definice velmi podobné. Obecně lze říci, že komunikace primárně slouží ke sdělování určitého obsahu, ale má více základních funkcí, jenž se vzájemně prolínají. Jednou z nich je funkce informační, která slouží k předání informací a dat mezi lidmi. Stejný účel plní funkce instruktivní, která navíc popisuje, vysvětluje význam, postup či návod, jak něčeho dosáhnout. Cílem přesvědčovací funkce je vysvětlit, jak působit na ostatní za účelem změny jejich názorů či postojů. V tomto případě dochází k využívání argumentů, logiky, zapojení emocionálního přesvědčování a dalších nástrojů. Funkce přesvědčovací zahrnuje i posilující a motivující funkci, která se dotýká pocitů sebevědomí či posilování vztahu k něčemu. Dále může mít komunikace funkci zábavnou, kdy je jejím cílem pobavit, vytvářet pocit pohodlí a dobré nálady. Instituce uplatňují funkci vzdělávací a výchovnou. Důležitá je také funkce socializační, na jejímž základě se utváří vztahy mezi lidmi. Každá společenská vrstva používá jiný způsob komunikace, který se odvíjí od společenské úrovně. V neposlední řadě je velmi důležitá funkce osobní identity, což je komunikace na úrovni osobnosti. Díky ní jsme schopni zodpovědět si důležité životní otázky – kým chceme být, kam v životě směřujeme, jaké máme názory a další. (13)

2.3 Formy komunikace

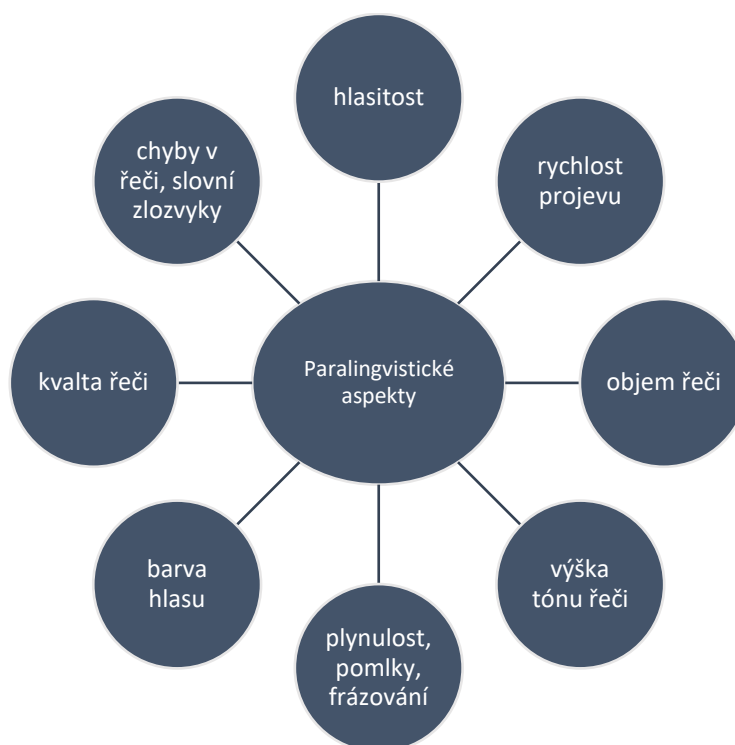
Komunikaci lze rozdělit na dvě základní formy, a to verbální a neverbální. Verbální komunikace je vyjadřovaná pomocí slov, na rozdíl od neverbální komunikace, která probíhá na úrovni řeči těla. Tyto formy se mohou doplňovat nebo jedna může nahradit druhou, a to v plném rozsahu. V případě, že člověk něco říká, ale chová se jinak, mohou

být obě formy v rozporu. Taková situace se označuje jako dvojná vazba, nebo – li rozpor mezi slovy a chováním. (13)

2.3.1 Verbální komunikace

Jak je zmíněno v odstavci výše, verbální komunikace probíhá pomocí slov. Může mít několik podob – přímá, zprostředkovaná, mluvená, psaná, živá či reprodukováná. Verbální komunikaci lze označit za nezbytnou v kontextu sociálního života. Slova jsou většinou doprovázena neverbální komunikací a paralingvistickými prostředky, jako je síla hlasu, tón, tempo a další. Lze tedy říci, že verbální komunikace funguje současně s neverbální. To, jak jsou slova pochopena se odvíjí od životních zkušeností a očekávání komunikanta, z čehož vyplývá, že ne vždy je komuniké pochopeno přesně tak, jak bylo komunikátorem myšleno. Důležitou součástí verbální komunikace je pochopení úmyslu mluvčího. Čím je sdělovaná myšlenka obecnější, tím více je popisovaná nejasnými slovy a tím více je pro posluchače těžké sdělovanému obsahu porozumět. Oba účastníci si proto musí uvědomit, že porozumění je dvoustranný proces, ve kterém má komunikátor za úkol vyjadřovat jasné myšlenky a komunikant se musí snažit pochopit, co mu je sdělováno. Výhodou ústní komunikace je rychlá zpětná vazba, okamžitá výměna názorů nebo bezprostřednost. Má i své nevýhody, mezi které se řadí například složitá ovladatelnost při větším počtu zúčastněných, účastníci komunikace si nemohou předem rozmyslet odpověď a zároveň přemýšlet nad tím, co chtějí říct, protože co již bylo řečeno se nedá vzít zpět. (13)

Verbální komunikace je doplňována paralingvistickými aspekty, kterými mohou být například hlasitost, výška tónu řeči, rychlost projevu, plynulost, barva hlasu a podobně. Obecně je paralingvistika definována jako dotvoření denotativního významu jazyka pomocí konotativních prvků. V praxi to znamená, že řečník zesiluje nebo zeslabuje určitá slova, čímž dává najevo svůj postoj, sympatie či emoce. Řečník může ve větě klást důraz na různá slova a měnit tak její chápání. (13)



Obr. 1: Paralingvistické aspekty verbálního projevu (Vlastní zpracování dle [13])

2.3.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikaci lze definovat jako vše, co vyjadřujeme beze slov či se slovy jako jejich doprovod. To znamená, že komunikujeme i když mlčíme, z čehož vyplývá, že nelze nekomunikovat. Dle výzkumů je převážná část informací předávána právě neverbální komunikací, nebo – li za pomoci řeči těla. Řeč těla většinou probíhá na úrovni nevědomí a její význam je spíše konotativní. Základy neverbální komunikace se člověk naučí již v dětském věku, a to zejména ty, které získá od svých rodičů. Na rozdíl od verbální komunikace je tento typ komunikace hůře interpretovatelný. V praxi existuje mnoho interpretací neverbálního chování, nicméně nelze je generalizovat. Člověk musí brát v potaz kontext situace, náladu druhého účastníka komunikace i to, co vyjadřuje pomocí verbální komunikace. Mezi nejčastější prostředky neverbální komunikace patří:

- **mimika** – pohyby obličejových svalů. Je nejvýraznějším prostředkem neverbální komunikace. Prostřednictvím mimiky vyjadřuje řečník to, co prožívá, jaký vztah má ke komuniké a jaký je jeho momentální psychický stav,
- **gestika** – úmyslné pohyby rukou, nohou a hlavy, které dotvářejí verbální komunikaci. Mají popisnou funkci, aby posluchač lépe pochopil, co je mu

vysvětlováno. Může se stát, že lidé používají nevědomky stále stejná gesta neadekvátně k významu sdělení,

- **posturika** – držení těla a postoj člověka. Odráží emoční stav a postoj ke komunikačnímu partnerovi a jeho sdělení,
- **kinezika** – spontánní pohyby těla bez významu gest. Každý jedinec má své specifické pohyby, které ač jsou spontánní, dá se z nich vyčíst nějaká informace. Interpretace těchto gest je velmi těžká a nejednoznačná, proto je potřeba vycházet z kontextu celého rozhovoru,
- **zraková komunikace** – pohled, okolí očí. Oční kontakt je při komunikaci velmi důležitý. Je prokázáno, že pohled není vždy stejný. Jinak se dívá řečník, který chce svého posluchače ovlivnit a jinak ten, který mu pouze sděluje informaci,
- **proxemika** – prostorové rozmístění a vzdálenost při komunikaci. Každý při konverzaci potřebuje určitý prostor, kdy je mu konverzace příjemná a cítí se pohodlně. Vzdálenost mezi komunikátorem a komunikantem je dána několika faktory, kterými jsou například sympatie, pohlaví, kultura, povaha a podobně,
- **haptika** – doteky. Doteková komunikace rozděluje tělo na jednotlivá pásma, a to společenské, profesionální a zdvořilostní (paže a ruce), pásmo osobní a přátelské (paže, ramena, obličej a vlasy) a pásmo intimní (celé tělo). Při komunikaci je podstatné, kde se lidé dotýkají a jaký je to druh dotyku. (9), (13)

Mezi výše zmíněné nejznámější prostředky neverbální komunikace se dále řadí osobní prostor, chronemika – vyjadřuje způsob, jakým komunikátor strukturuje čas vzhledem k ostatním, rekvizity a celková image, prostředí či sdělování informací pomocí činů. Dalšími prvky neverbální komunikace mohou být také neurovegetativní reakce jako je zrudnutí ve tváři či pocení nebo třes rukou. Tyto reakce jsou dány fyziologicky a nelze je snadno ovládat. Mikuláščík tvrdí, že největší význam v souvislosti s neverbálním projevem má vyjadřování v oblasti obličeje a hlavy, jsou nejvíce vnímané a ovlivňují to, jak komunikant vnímá sdělení. Až poté jsou vnímány pohyby rukou a paží a jen malý vliv na sdělení má celková pozice těla a nohou. (13)

2.4 Bariéry komunikace

Součástí komunikace jsou i překážky, které ji mohou komplikovat. Proto je důležité identifikovat je a následně odstranit. Jejich příčiny mohou být různé, od osobní

vybavenosti odesílatele či příjemce, až po neznalost určitého typu komunikačních vztahů. Vymětal rozděluje komunikační bariéry na interní a externí. Interní bariéry jsou určovány osobnostními problémy komunikujícího. Na rozdíl od toho, externí komunikační bariéry jsou překážky z prostředí a okolí. (22)

Jiní autoři rozdělují komunikační bariéry podle typu, a to na fyzické, fyziologické, psychologické, sémantické, interní a externí. Jednotlivé skupiny se mohou měnit v závislosti na autorovi, nicméně konkrétní překážky v komunikaci jsou stále stejné. Z toho vyplývá, že z obecného hlediska nezáleží na tom, do jaké skupiny se daná bariéra řadí, ale je důležité ji rozpoznat a naučit se s ní nakládat tak, aby byla v příští komunikaci eliminována. Pro účely této práce jsou níže popsány dvě skupiny překážek, a to interní a externí. (22)

2.4.1 Interní bariéry

Mezi vnitřní (interní bariéry) lze zařadit například strach z neúspěchu, který jednou z nejčastějších překážek. Je spojen s pocitem svázanosti, řečník se obává selhání, což se promítá ve stylistice projevu. Dále to mohou být emoce, fyzické nepohodlí, nesoustředěnost na komunikaci nebo skákání do řeči. Do skupiny interních bariér patří také sémantické bariéry. Ty vznikají na základě odlišné jazykové úrovně, například pokud někdo není schopen respektovat nižší úroveň komunikačního partnera a neumí se přizpůsobit jeho úrovni. Dalším příkladem může být použití hovorového jazyka, slangu či nářečí. Pokud se účastníci komunikace nesoustředí na konverzaci, mohou vznikat komunikační překážky a zároveň lze tuto skutečnost označit za projev neúcty k hovořícímu. (13)

2.4.2 Externí bariéry

Hlavní externí bariérou je prostředí. To znamená, že prostor, ve kterém probíhá komunikace může například působit velmi formálně a komunikační partner z toho nemusí být ve své kůži. Další překážkou v komunikaci mohou být rozdíly v pohlaví a věku, přičemž tyto faktory jsou označovány jako demografické bariéry. Komunikaci může být narušena dalšími osobami, které ač se nevyjadřují, mohou rušit pouze svou přítomností, hlukem či jiným rozptylováním. Řečník by měl brát v potaz i to, že různé skupiny lidí mohou stejná slova chápat úplně odlišně, což opět vede ke vzniku bariéry. V zaměstnání

mohou vznikat překážky způsobené špatnou organizací. Příkladem je například komunikace ve směru od shora dolů, což zabraňuje poskytování zpětné vazby, která by měla být součástí každého procesu na úrovni managementu. (13)

Komunikačních bariér je velká spousta, proto je důležité znát nástroje k jejich eliminaci. Vymětal ve své knize doporučuje několik konkrétních způsobů, kterými jsou například:

- věnovat sdělení dostatečnou přípravu, pokud k tomu má řečník prostor,
- ujistit se, že sdělení probíhá za konkrétním účelem a má daný cíl,
- zaměřit se na přípravu sdělení v souvislosti s jeho příjemcem, zvolit vhodné prostředí a komunikační médium,
- nebát se požádat o radu,
- snažit se, na základě znalostí komunikačního partnera, předvídat možné dotazy
- využívat zpětnou vazbu a snažit se své komunikační dovednosti neustále zdokonalovat,
- mít neustále v paměti, že sdělení je stručné, jasné, správné a v neposlední řadě také zdvořilé. (22)

Dle mého názoru nelze dosáhnout dokonalé komunikace bez překážek, neboť každá konverzace je vystavena spoustě podnětů, díky kterým mohou vznikat bariéry. To ale neznamená, že by se člověk neměl snažit takové konverzace dosáhnout. Každá snaha o zdokonalení je, z mého pohledu, důležitá a může komunikaci velmi usnadnit.

2.5 INTERNÍ KOMUNIKACE

Následující část diplomové práce bude zaměřena na charakteristické pojmy interní komunikace, nebo – li komunikace uvnitř podniku. Komunikace uvnitř společnosti je důležitou součástí firemní kultury, stejně jako zpětná vazba, která zajišťuje dynamiku prostředí. Společně se podílí na trvalém rozvoji podniku. (22)

2.5.1 Charakteristika a význam interní komunikace

Pod pojmem interní komunikace si lze představit komunikaci v rámci organizace či společnosti. Má velmi důležitou funkci, neboť její kvalita ovlivňuje z velké části úspěch podniku a nelze bez ní pracovat. Literární zdroje uvádí, že neefektivní komunikace uvnitř společnosti může mít za následek až 60 % problému spojených s řízením podniku. Jedním

z účelů vnitrofiremní komunikace je efektivní využívání zdrojů, pomocí kterých tvoří manažer hodnotu podniku pro zákazníka. Zmiňovanými zdroji je myšleno efektivní nakládání s informacemi, financemi, materiálem a zaměstnanci. Cílem podniku by ovšem nemělo být nastavit komunikační proces tak, aby vytvářel spokojenost zaměstnanců, nýbrž spokojenost zákazníků. Tato myšlenka ale nemá degradovat hodnotu zaměstnanců v podniku. Upozorňuje na fakt, že správné zacílení interní komunikace je pro podnik velmi důležité, proto je třeba si uvědomit, že ačkoliv zaměstnanec tvoří přidanou hodnotu podniku, cílem vnitrofiremní komunikace byl měl být právě spokojený zákazník. (8)

Starší literatura vymezuje několik základních funkcí interní komunikace. Těmi jsou například možnost výměny informací mezi zaměstnanci a vedením a také mezi zaměstnanci samotnými, dále zajišťuje informovanost zaměstnanců ohledně cílů společnosti, průběhu jejich plnění a způsobu dosažení. V neposlední řadě má i funkci motivační, neboť motivovaný zaměstnanec se snaží nacházet nové postupy a řešení v souvislosti se zmiňovaným plněním cílů. (22)

Mladší autoři charakterizují interní komunikaci jako komunikaci mezi všemi lidmi uvnitř společnosti. Jedná se tedy o komunikaci mezi vlastníky a managementem, managementem a zaměstnanci a mezi zaměstnanci navzájem. V procesu managementu tvoří interní komunikaci zejména vymezení a sdělování cílů, tvorba a prosazení plánu pro jejich dosažení. S tím dále souvisí efektivní využívání zdrojů, jako jsou již výše zmíněné informace, finance, materiál a zaměstnanci. Dále také získávání a výběr pracovníků, jejich vedení a řízení. Na to navazuje také kontrola a poskytování zpětné vazby. Zmíněné činnosti managementu jsou díky komunikaci vzájemně propojeny a souvisí spolu. (8)

Interní komunikace by měla být obousměrná, což znamená, že v hierarchii společnosti by mělo docházet k předávání a přijímání informací jak od shora dolů, tak zdola nahoru. Management by se měl snažit přesvědčit své zaměstnance, že mohou komunikovat s vedením beze strachu a s jistotou, že budou vyslyšeni. Způsob komunikace je zvolen na základě výrobního programu, struktury a historie společnosti a v neposlední řadě také její kultury. Uvnitř společnosti má velmi důležitou roli, neboť prostupuje celým systémem, od investorů, až po řízení lidských zdrojů. V praxi je nejvíce využívána jako způsob informování a ovlivňování postojů zaměstnanců, jakožto nejdůležitější zájmové skupiny společnosti. Z toho důvodu je důležité, aby byl ve společnosti kladen důraz na její kvalitu. Základem kvalitní interní komunikace je pravdivost a otevřenost. Je také důležité, aby

sdílené informace a data byla vždy jasná, dostupná a měla známý zdroj. Interní komunikace je proces, který, pokud má být efektivní, musí být neustále rozvíjen a řízen. S tím souvisí zpětná vazba, díky které je firemní kultura neustále ožívována a zároveň ovlivňuje jednání všech lidí v organizaci, čímž přispívá k trvalému rozvoji podniku jako celku. V souvislosti s tím je důležité zvolit vhodnou komunikační strategii. Jejím předpokladem je znalost lidí ve společnosti, jejich postojů a nálad a také přehled o psychologických a sociálních faktorech, které jejich postoje a nálady ovlivňují. (8)

V odstavci výše je popsáno, že předpokladem pro fungující a efektivní interní komunikaci je správné nastavení cílů v podniku. Ty jsou primárním nástrojem přenosu informací v komunikačním procesu. Vedení podniku by mělo usilovat o takovém nastavení cílů, které je srozumitelné pro všechny zaměstnance. Aby tedy stanoveným cílům porozuměl každý, musí z nich pro každého zaměstnance vyplývat zodpovědnost právě na jeho pracovní pozici. Komunikační proces vně podniku lze označit jako soubor informací, komunikačních dovedností a nástrojů nebo, jak popisuje graf níže, můžeme ho označit jako cyklus, ve kterém se od stanovených cílů podniku odvíjí cíle komunikační sítě. Ty navazují na komunikační dovednosti, následuje volba komunikačních nástrojů na základě dovedností a za účelem dosáhnout požadovaného chování. Požadované chování úzce souvisí s cíli podniku. (8)



Obr. 2: Vnitropodnikový komunikační proces (Zdroj: 8)¹

Komunikace uvnitř organizace by ale neměla být chápána pouze ve smyslu předávání informací. Je to v první řadě proces založený na důvěře a postoji, jak zaměstnanců, tak manažerů. Manažer by se měl v komunikaci se zaměstnanci snažit motivovat k lepším výkonům a budovat pocit sounáležitosti. Společnost musí zaměstnancům ukázat, že jsou rovnocenní partneři a zaměstnanci musí důvěřovat svým nadřízeným. Jedině tak lze vytvořit důvěryhodný vztah a rozvíjet kvalitní vnitropodnikovou komunikaci. (6), (22)

Zahraniční autoři a provedené výzkumy také tvrdí, že úroveň interní komunikace ve společnosti úzce souvisí s její efektivitou a úspěšností. Na základě studií je dokázáno, že postupy komunikace mají vliv například na produktivitu zaměstnanců, absence, kvalitu služeb a produktů nebo celkové náklady. Z výsledků tedy vyplývá, že dobře fungující komunikace uvnitř společnosti má příznivý vliv na zaměstnance, motivuje je k lepším pracovním výkonům a většímu zapojení. Dále bylo také zjištěno, že úroveň komunikace uvnitř podniku má vliv i na externí komunikaci zákazníka. (18)

2.5.2 Cíle a funkce interní komunikace

Jak již bylo zmíněno, správné nastavení cílů v podniku je nedílnou součástí procesů managementu a úzce souvisí i s efektivitou komunikace v organizaci. V souvislosti s tím je také důležité, aby základní cíle znalo nejen vrcholové vedení, ale také zaměstnanci.

Cíle interní komunikace by měly vycházet z podnikových cílů, měly by být jasné, měřitelné, srozumitelné pro všechny a nemělo by jich být mnoho. Obecně lze vymezit tři hlavní cíle interní komunikace. Jsou jimi zajištění informační propojenosti a vzájemné spolupráce všech úrovní hierarchické struktury společnosti, sdílení firemní vize a zpětná vazba. Ta je velmi důležitá a neefektivnější je tehdy, pokud je aplikována tzv. dvojitá zpětná vazba. Umožňuje totiž implementovat zjištěné poznatky do praxe a tím zdokonalovat proces komunikace ve společnosti. Někteří autoři definují větší množství cílů, které se ale ve své podstatě shodují s výše zmíněnými obecnými cíli. (6)

Stále rychlejší vývoj komunikačních technologií, informovanosti, konkurence a autonomie se mění i chování uvnitř organizací. Lidé pracují více v týmech, manažeři musí zdokonalovat své komunikační dovednosti a snažit se vytvářet příjemné podnikové prostředí. Zároveň je velmi důležité vytvářet konkurenční výhodu, čehož je možné dosáhnout větší informovaností zaměstnanců. To vše souvisí se způsobem komunikace ve společnosti. Informovaní pracovníci jsou více motivováni, dochází k propojení celého systému a zvyšování efektivity chodu organizace. Mikuláščík vymezuje pět základních funkcí komunikace v organizaci, které jsou charakterizovány v následující tabulce:

Tab. 1: Funkce komunikace a jejich charakteristika (Vlastní zpracování dle 13)1

Funkce komunikace	Charakteristika
Úkolová pracovní funkce	Vzájemná komunikace mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným v souvislosti s plněním pracovních úkolů. Pravidelná komunikace je důležitá proto, aby byla práce odvedena kvalitně a efektivně. Toho může zaměstnanec dosáhnout právě díky dostatečné informovanosti o pracovním úkolu, podmínkách jeho splnění či případném termínu, kdy má být úkol splněn.
Sociálně podporující funkce	Komunikace v rámci společnosti by měla podporovat přátelské vztahy mezi kolegy a celkovou spokojenost. Harmonické vztahy mohou být podporovány různými programy, jako jsou společné výlety, teambuildingy, večírky nebo sportovní dny.

Motivační funkce	Společnost může své zaměstnance motivovat různými způsoby, z nichž jedním z nich je i způsob, jakým probíhá komunikace. Motivovaný zaměstnanec je více iniciativní a loajální.
Integrační funkce	Zaměstnanci tráví velkou část dne právě v zaměstnání, proto je vhodné podporovat pocit, že jsou součástí podnikové kultury.
Inovační funkce	Vedení může svým zaměstnancům poskytnout prostor pro inovaci a tím zvyšovat jejich spokojenost v podniku.

2.5.3 Formy a prostředky komunikace se zaměstnanci

Komunikace ve společnosti či organizaci si lze představit jako síť kontaktů, díky které mohou lidé spolupracovat. Pokud funguje efektivně, může se stát velkou konkurenční výhodou. Nelze však uplatňovat jeden typ komunikace pro celou organizaci, protože každý zaměstnanec je individuální a každá z forem se hodí pro jiný typ situace. Z tohoto důvodu je vhodné vytvořit ve společnosti bohatou strukturu komunikačních prostředků a efektivně je využívat. S tím souvisí i fakt, že dobře fungující komunikace není záležitost jednorázová. Je vhodné vnímat ji jako proces, který je potřeba budovat a pracovat na něm společně se zaměstnanci. (6)

Obecně lze komunikaci uvnitř organizace rozdělit do dvou forem – osobní a přes média, přičemž komunikace skrz média zahrnuje jak písemnou formu, tak elektronickou. Volba formy není pevně stanovená. Vždy záleží na situaci, druhu a důležitosti sdělení. Důležitou roli hraje také znalost komunikačních dovedností okolí a komunikační standardy společnosti, ve které se odesílatel komunikace nachází. (6), (13)

Lze tedy říci, že neexistuje obecný vzorec volby formy komunikace. Všechny totiž mohou být efektivní, pokud jsou používány v souladu s komunikačními schopnostmi zaměstnanců. Z toho vyplývá, že společnost by měla používat takovou formu komunikace, která svou složitostí, formálností či náklady nejvíce zohledňuje jak potřeby zaměstnanců, tak cíl, který odesílanou zprávou sleduje. Dále se při výběru formy a prostředků komunikace zohledňuje například velikost organizace, firemní kultura nebo kvalifikace zaměstnanců. V současné době, kdy je trendem digitalizovat firemní procesy, se může stát, že i komunikace se přesune více do elektronické formy. Není ale

podmínkou, že digitalizace komunikace prospěje každé společnosti. Právě proto by vedení nemělo slepě následovat trendy, ale prozkoumat, zda je digitalizace komunikace v konkrétní společnosti vhodná. (18)

Osobní komunikace

Za osobní komunikaci lze považovat veškerou komunikaci, která probíhá bez použití komunikačních médií. Je považována za nejběžnější formu komunikace, ale také nejvíce problematickou. Má i své výhody, komunikací tváří v tvář lze přenést nejvíce neverbálních projevů a umožnit oběma stranám dosáhnout pocitu sociální přítomnosti. Další výhodou je možnost okamžité reakce na sdělení, čímž je možno předejít nedorozumění a snížit riziko vzniku komunikačního šumu. Kvalita je odvozena od komunikačních schopností a ochoty komunikovat. Nevýhodou ústní formy komunikace může být opomíjení důležitosti sdělení. Zjednodušeně řečeno pro zaměstnance nemusí mít slova takovou váhu, jako když je jim stejná informace sdělována písemně. (6)

Hlavními prostředky osobní komunikace jsou zejména rozhovory, porady, diskuze, týmové mítinky, ale také telefonické rozhovory, společenské či sportovní události. Porady mohou být pravidelné či mimořádné, ale vždy by měly být plánované. Cílem porady je, aby účastníci pochopili diskutovanou problematiku, měli možnost vyjádřit svůj názor, vznést dotazy a dostat na ně odpověď. Takové porady jsou považovány za efektivní. Týmové mítinky mají za úkol sjednotit komunikaci v podniku. Podle velikosti společnosti jsou na mítink svoláni buď zaměstnanci nebo zástupci jednotlivých týmů s cílem prezentace dosažených úspěchů, cílů či plánovaných změn. Společenské a sportovní akce jsou dobrou příležitostí pro utužování pracovního kolektivu. Jsou to například vánoční večírky, oslavy výročí, či sportovní události, přičemž konverzace zde probíhá spíše na neformální úrovni. Obecně je komunikace tváří v tvář nezbytná, ale měla by být doplněna i jinými prostředky, zejména jedná – li se o informace a data, která jsou důležitá. (6), (23)

Komunikace skrze média

Druhou, v dnešní době velmi rozšířenou a populární formou komunikace je komunikace skrze média. Vlivem technologického pokroku a digitalizace některých procesů v každodenním životě je komunikace prostřednictvím médií stále více využívána i v prostředí pracovním. Řeč je o elektronické podobě písemné, vizuální a audiovizuální

komunikace, která umožňuje rychlou distribuci informací velkému počtu účastníků komunikace. Výhodou této formy je její rychlost a snadné sdílení pomocí internetových úložišť, serverů a podnikových cloudů. Informace a data sdílená skrze tyto platformy jsou zabezpečena a existuje i možnost omezených přístupových práv. Velkým trendem a v dnešní době také nevyhnutelnou cestou jsou videokonference či přijímací pohovory přes Skype či Teams. Dalšími prostředky komunikace skrze média mohou být sociální sítě, intranety či televize sloužící ke sdělování informací o stavu společnosti, novinkách či úspěších, popřípadě plánovaných změnách. Nejčastějším prostředkem ve společnosti je komunikace skrze emaily, jejíž výhodou je zejména rychlost. Lze říci, že emailová komunikace z velké většiny nahrazuje standardní poštu, a to i v případě zasílání důležitých dokumentů – díky datovým schránkám. Dalšími, hojně využívanými prostředky, jsou sociální sítě a chaty. Tyto formy komunikace jsou často využívány mezi zaměstnanci. (6)

Rychlost, kterou tato forma komunikace poskytuje, je zároveň i její nevýhodou. V rámci úspory času bývají zprávy často zkracovány a pro příjemce může být jejich pochopení velmi složité. Obzvláště, je – li předmětem komunikace řešení důležitého problému. (6)

2.5.4 Komunikační kanály

Komunikační kanály zprostředkovávají předávání informací uvnitř společnosti. Informace proudí několika směry, které budou níže charakterizovány. Jednou z možných definic komunikačního kanálu je cesta informace, která vychází z informačního zdroje, putuje ke konkrétnímu příjemci a zpět. Tento proces je ovlivněn firemní komunikační strategií a informační provázaností uvnitř podniku. Další možnou definicí je označení komunikačního kanálu jako souboru činností a prostředků, které zajišťují správné sdílení informací. Z této definice vyplývá, že kanál tvoří činnosti jako distribuci, sdílení, dostupnost a uchovávání informací. Kvalitu kanálu určuje několik faktorů, kterými jsou například rychlost předání, kvalita, aktuálnost, validita nebo relevance informací. V komunikačním procesu podniku mají kanály velký význam, neboť slouží nejenom jako prostředek pro sdílení informací, ale také jako médium po zprostředkování zpětné vazby. Správné zajištění komunikačních kanálů v podniku může eliminovat možnost vzniku komunikačního šumu či nedostatku informací. (6)

V souvislosti s volbou komunikačních kanálů a prostředků, které vedení hodlá využívat je důležité mít na paměti, že pouhá volba a aplikace komunikační strategie nestačí a nezaručuje úspěšnost. Vedení by se mělo snažit zaměstnance přesvědčit o významu jejich angažovanosti a zájmu o efektivní využívání prostředků a komunikačních kanálů. V rámci společnosti se lze setkat se šesti typy komunikačních kanálů, kterými jsou komunikace sestupná, vzestupná, horizontální, diagonální, formální a neformální. (6), (22)

Sestupná komunikace (komunikace shora dolů)

Tento komunikační kanál propojuje zaměstnance z vyšších stupňů hierarchie podniku se zaměstnanci z nižších stupňů hierarchie. Znamená to tedy, že komunikace probíhá od top managementu směrem k podřízeným. Cílem sestupné komunikace je informovat či ovlivnit zaměstnance. Předmětem bývají většinou pracovní instrukce, prohlášení, manuály nebo firemní publikace. (5)

Vzestupná komunikace (komunikace zdola nahoru)

Velmi důležitý komunikační kanál pro podniky, které usilují o větší výkonnost. V praxi bývá ne příliš snadno dosažitelná, a to zejména ve větších společnostech. Informace putují směrem nahoru po jednotlivých stupních řízení a stejně jako komunikace sestupná má informační funkci. V praxi to znamená, že informační tok proudí od podřízených k nadřízeným. Ve společnosti by měla fungovat ve stejné míře jako komunikace sestupná, jinak by se mohlo stát, že zaměstnanci budou hledat možnosti, jak chybějící vzestupnou komunikaci nahradit. Častými nástroji tohoto typu komunikace jsou schránky na připomínky, skupinové schůze a porady, návrhy a další. (5), (22)

Horizontální komunikace

Je hlavním předpokladem efektivní komunikace uvnitř podniku. V praxi nejsou pro tento komunikační kanál většinou vytvářeny žádné podmínky a mnohokrát bývá i přehlížen. Horizontální komunikaci lze popsat jako proces výměny informací mezi zaměstnanci na stejné úrovni řízení, mezi pracovníky jednoho týmu, ale i mezi pracovníky odlišných organizačních úrovní v jiné vertikální linii. To znamená, že za horizontální komunikace lze považovat například i rozhovor mezi vedoucím výroby a technickým ředitelem. V některých podnicích je tento komunikační kanál nedoceněný nebo považován za neefektivní. Z obecného hlediska ale všichni zaměstnanci společnosti tvoří jeden tým,

proto je potřeba, aby spolu uměli komunikovat, bez ohledu na to, jaké místo v hierarchii organizace zaujímají. (5), (22)

Diagonální komunikace

V podnicích je tento komunikační kanál méně využíván. Slouží k výměně informací napříč celým podnikem, konkrétně mezi jednotlivými úrovněmi řízení. Výhodou diagonální komunikace je její neomezenost z hlediska organizačních úrovní, z čehož vyplývá, že není potřeba dodržovat vertikální linie. V praxi to znamená, že tok informací proudí mimo nadřízené. Cílem takové komunikace je předávání poznatků, zkušeností a informací například při řešení projektů. (5),

Formální komunikace

Je určena jistými pravidly, která vyplývají z organizační struktury podniku. Pravidla udávají předem stanovené komunikační kanály, které v organizaci zajišťují tok informací. Účelem formální komunikace je předávání informací napříč hierarchií podniku, mezi jednotlivými divizemi nebo pracovními úseky. Díky takové komunikaci má zaměstnanec možnost proniknout více do organizační struktury podniku a být aktivním členem. Díky tomu se zaměstnanec může ujistovat, že není v organizaci pouhým číslem v evidenci zaměstnanců, jeho názor má význam a je pro společnost důležitým článkem. Formální komunikace je buď vertikální, což znamená, že mezi sebou komunikují zaměstnanci různých pracovních pozic či organizačních celků. Dalšími možnými typy jsou komunikace horizontální a diagonální, které jsou popsány v odstavcích výše. Informace, které jsou sdělovány formální cestou bývají většinou podloženy písemnými dokumenty. Nevýhodou tohoto typu komunikace je větší časová náročnost a možnost zkreslení informací v důsledku dlouhého komunikačního řetězce. (22)

Neformální komunikace

Na rozdíl od formální komunikace není omezena žádnými pravidly. Pro neformální komunikaci existuje spousta definic. Obecně se jedná o dialog mezi dvěma nebo více lidmi. Objevuje se například mezi přáteli, při náhodných setkáních nebo na pracovišti mezi kolegy. Pro zaměstnance bývá důležitou součástí práce, zpestřením či dokonce zábavou, právě díky tomu, že neklade žádné nároky na dodržování její formy. Nevýhodou neformální komunikace je fakt, že může snadno sklouznout k bezvýznamné konverzaci, které zaměstnanci věnují více času než plnění pracovního úkolu. (22), (23)

2.5.5 Interní komunikace a personální řízení

Společnost či organizace funguje za účelem dosahování stanovených cílů, a to díky lidem, kteří v ní pracují. Aby byly cíle dosaženy, je potřeba stanovit odpovědnost, pravomoce a určit vztahy mezi lidmi za účelem efektivní spolupráce. Zdá se to jako jednoduché schéma. Podnik si stanoví cíle, kterých chce dosáhnout, najme zaměstnance, rozdělí odpovědnost, úkoly, díky čemuž bude později cílů dosaženo. Ve skutečnosti je tento proces velmi složitý, protože stejně jako v každodenním životě i na pracovišti jsou vztahy mezi lidmi jedním z nejtěžších procesů, které lze řídit. Personální řízení je s interní komunikací velmi úzce spojeno, neboť komunikace je jedním ze základních kamenů vztahů. Zejména v posledních pár letech má personální řízení ve společnosti důležité místo, jelikož je spojeno s firemní kulturou a strategií, na kterou bývá kladen velký důraz. Koncept personálního řízení, nebo – li řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam lidí pro organizaci. Dříve byl lidský kapitál vnímán jako zdroj hospodářské činnosti. Postupem času, s rozvojem týmové práce, kodexů etiky a potřebě znalostí souvisejících s rozvojem technologií, začaly být lidé v organizaci vnímáni jako kreativní lidské bytosti tvořící hodnoty. (1), (10)

Lze tedy říci, že interní komunikace začínala pasivní komunikací zaměstnanců, kdy vedení nejprve uplatňovalo pouze sestupnou komunikaci. Postupem času se vyvinula v aktivní oboustrannou komunikaci, která je uplatňována i v současnosti. Jak je již výše zmíněno, řízení lidských zdrojů je základem pro efektivní rozvoj organizace. Organizace jsou si vědomi, že hodnota lidských zdrojů je velmi vysoká a lidské zdroje se neobejdou bez interní komunikace. Jediným problémem dnešní doby je, že ačkoliv si organizace uvědomují význam lidských zdrojů, nedávají stejnou váhu i interní komunikaci. Lehko se tedy může stát, že komunikace uvnitř podniku není efektivní a tvoří se komunikační bariéry. (10)

Stav komunikace ve společnosti má pod záštitou oddělení lidských zdrojů či personální manažer, a tedy i proces transformace by měl vycházet primárně z úrovně managementu. Zásadním okamžikem transformace je vyhodnocení, zda překážkou v efektivní komunikaci nejsou právě manažeři. Často totiž tvoří komunikační strategie zaměřené hlavně na zaměstnance, ale ve vlastních vzorcích chování ke změně nedojde. Takový

omezený pohled pak může být jednou z možností, proč komunikace v organizaci dlouhodobě nefunguje, přestože se na ni neustále pracuje. (19)

2.5.6 Problémová komunikace ve společnosti

Ve vnitropodnikové komunikaci hraje velkou roli top management. Právě tato organizační úroveň má hlavní slovo při nastavování úrovně komunikace v celé společnosti. Pokud společnost nepovažuje za důležité věnovat se této oblasti do hloubky, může se stát, že začnou vznikat bariéry a překážky, které se později těžko odstraňují. Stýblo ve své publikaci nastiňuje několik překážek ze strany top managementu, kterými jsou:

- zpomalení předávání a zúžení informačního toku v důsledku nedostatku kontaktu vedoucího pracovníka s pracovní skupinou,
- vedoucí zaměstnanci podceňují předávání informací dalším členům pracovní skupiny, z čehož vyplývá, že informace jsou neúplné či zkreslené,
- vložení vlastních pohledů v kontextu předávaných informací, čímž mohou být informace změněny nebo zkresleny,
- v případě několikastupňové organizační struktury mohou vznikat bariéry v důsledku odlišného funkčního postavení vedoucích zaměstnanců a řadových zaměstnanců. Informace putující vzestupně mohou být filtrovány,
- neochota top managementu naslouchat, tedy přijímat informace. (22)

Efektivní komunikace ve společnosti ovšem neleží pouze na bedrech manažerů. Důležité je, aby o ni měli zájem všichni zaměstnanci a dokázali si představit, proč je komunikace důležitá, s čím souvisí a jaké jsou následky její nefunkčnosti. V odstavci výše jsou popsány překážky ze strany manažerů, ale stejně tak mohou vznikat komunikační bariéry i na straně zaměstnanců. Například pokud mají strach vyjádřit svůj vlastní názor, sdělují manažerům pouze to, co si myslí, že chtějí slyšet nebo své postoje nesdělují. Další bariérou mohou být nízké komunikační schopnosti zaměstnanců, proto je důležité rozvíjet zaměstnance i v tomto ohledu. V některých případech může být překážkou i negativní atmosféra na pracovišti, kdy spolu pracovníci nekomunikují, nepředávají si informace, což může mít negativní vliv například i na výrobu, logistiku, zákaznický servis a celkově na průběh pracovních procesů. (20)

Zmíněné problémy v komunikačním procesu se objevují zejména tehdy, když dochází k nesrovnalostem mezi zakódováním a následným dekodováním informací. Dalšími aspekty, které negativně působí na komunikační proces mohou být komunikační šum či individuální překážky v podobě subjektivních emocí, postojů, neshod či nedorozumění. V zaměstnání se mohou vyskytovat i situace, kdy zaměstnanec jedná ve svůj vlastní prospěch, intrikuje, zatajuje informace nebo dokonce lže a šíří nepravdivá sdělení. Takové komunikace se dá označit za konfliktní či krizovou a je nutné ji co nejdříve identifikovat a následně eliminovat. Nejlepším způsobem pro eliminaci je mít připravený a vyzkoušený krizový scénář komunikace. Důsledkem takové komunikace může být narušení vztahů, což se může odrazit na snížení pracovního výkonu a následnému snížení kvality výrobků či služeb. (22)

Častým příkladem problémové komunikace ve společnosti může být sdělování zkreslených informací, které zásadně ovlivňují sdělení. Zkreslené informace mohou vznikat z různých důvodů, z nichž některé z nich jsou vyjmenovány v následující tabulce:

Tab. 2: Zkreslené informace a důvody jejich vzniku (Vlastní zpracování)¹

Negativní skutečnosti přenosu informací	Důvody vzniku
Informace, které mohl pracovník získat, nebyly získány	Neuvědomování si problémů neefektivní komunikace
Informace, které pracovník obdržel nebyly sděleny dalším pracovníkům	Pracovník je při komunikaci ovlivněn subjektivními postoji, zájmy a emocemi
Informace, které pracovník obdržel jím byly pochopeny jinak, než byly sdělovány	Pracovníci mají problémy s chápáním sdělovaných informací
Informace byly správně převzaté a pochopené, ale nebyly dále využity	Pracovník informace nepovažuje za důležité, nebo je záměrně zatajuje

2.5.7 Zvýšení úrovně interní komunikace

Proces zvyšování úrovně interní komunikace vychází z procesu zavádění změn. Nejprve je potřeba zanalyzovat současný stav konkrétní situace, na základě kterého bude stanoven nový cíl. V souvislosti se stanovením cílů je také potřeba definovat, jaký způsobem ho bude dosaženo. Posledním krokem je kontrola, zda se změna povedla a cíl se podařilo

splnit. Koncepce zavádění změn v podniku má velké množství metod, avšak v souvislosti s interní komunikací lze použít následující postup:

Analýza stávající situace

Cílem analýzy je zjistit, jaká je dosavadní úroveň komunikace ve společnosti. V souvislosti s tímto cílem se doporučuje prozkoumat vnější i vnitřní okolí podniku, k čemuž nejlépe poslouží SWOT a 7S analýza. SWOT analýza zkoumá silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby. Analýza 7S zkoumá strategii, systémy, styl vedení, spolupracovníky, schopnosti, strukturu a sdílené hodnoty společnosti. Obě analýzy zkoumají vnitřní faktory, které mohou interní komunikaci ovlivňovat. (6)

Stanovení a popis cíle

Dále je potřeba nastavit novou úroveň interní komunikace, které má být dosaženo. Tato fáze změny také zahrnuje vytvoření plánu, jakým způsobem bude cíle dosaženo a jaké budou metriky pro ověření. (6)

Kontrola a ověření

Jakmile jsou nová opatření aplikována, je třeba nechat jistou časovou prodlevu, než dojde ke kontrole. Na základě metrik dále lze stanovit, zda bylo dosaženo cíle a vytvořit plán na udržení či zvyšování stávající úrovně. (6)

Vyšší úroveň komunikace se rozvíjí společně s rozšiřováním zainteresovanosti a seberochoze zaměstnanců, kteří si díky ní mohou lépe uvědomovat své postavení a důležitost ve společnosti. Vysoká informovanost zaměstnance může motivovat a organizaci pomáhat k udržení konkurenceschopnosti. Komunikace, která je považována za funkční a efektivní je vymezena několika podmínkami, mezi které patří například vyšší míra autonomie a zároveň vyšší míra identifikace s pracovním úkolem. Podpora formálních i neformálních vztahů uvnitř organizace, posilování pozitivních vztahů a postoje k práci, přičemž zaměstnanci by mělo znát cíle podniku, měli by vědět, jaká je jejich náplň práce a co se od nich očekává. Důležitými podmínkami efektivní komunikace je také vzájemná informovanost na pracovišti a zpětná vazba. (13)

2.5.8 Zpětná vazba

Zpětná vazba je v komunikačním procesu důležitým krokem, který by neměl být opomíjen. Poskytuje organizaci obraz o tom, zda komunikace funguje nebo je potřeba

něco změnit. Z pohledu manažera by měla být vnímána jako možnost dozvědět se, jak ho zaměstnanci vnímají, zda u nich má důvěru. Na základě zdokonalování především svých komunikačních dovedností může následně systém komunikace v organizaci posunout na vyšší úroveň. Zpětnou vazbu ale musí dostávat pravidelně a neustále ji vyhodnocovat. Pravidelnost zajistí, že odchylky od správného nastavení budou eliminovány. Nejčastější metoda využívaná organizacemi po celém světě se nazývá 360 stupňová zpětná vazba, která funguje na principu sběru dat a informací od celého okruhu lidí, s nimiž manažer spolupracuje. Do tohoto okruhu lidí se řadí například nadřízení, spolupracovníci, podřízení nebo i zákazníci, pokud s nimi manažer dochází do styku. Součástí tohoto typu zpětné vazby je i sebehodnocení. Na základě informací může manažer získat objektivní informace o svém chování, zaměřit se na nedostatky a tím zdokonalovat komunikaci uvnitř podniku. Nejčastějším nástrojem pro sběr informací je pomocí dotazníků, které obsahují položky související s manažerským chováním, přičemž hodnocení probíhá na několika bodové stupnici. Nabízí se mnoho způsobů a oblastí, které lze hodnotit, proto je důležité, aby byl vymezen záměr zpětné vazby. Po vyplnění dotazníků jsou data zpracována, vyhodnocena a předána manažerovi v podobě individuální zprávy. Kromě přímého nadřízeného zůstávají všichni hodnotitelé anonymní. Tímto způsobem lze hodnotit nejen manažery, ale i všechny pracovníky podniku. (12)

Je tedy důležité, budovat v organizacích pomyslnou kulturu zpětné vazby a snažit se o to, aby byla významná pro všechny zaměstnance. Kulturou zpětné vazby totiž není myšlena pouze zpětná vazba mezi nadřízeným a podřízeným. Pohybuje se všemi směry napříč organizací, od managementu k zaměstnancům, od zaměstnanců k vedení a v neposlední řadě také od podniku ke svým zákazníkům, dodavatelům i partnerům. Cílem je vytvořit prostor, ve kterém budou mít všichni zainteresovaní pocit, že se mohou otevřeně a upřímně vyjádřit. V kapitolách výše je zmíněno, že management je první v nastavení efektivního komunikačního procesu, proto by se měl snažit zajistit fungující komunikaci uvnitř společnosti, což se dále odrazí na komunikaci s veřejností a zákazníky. (15)

Myslím si, že zpětná vazba je důležitou součástí vnitropodnikové komunikace, protože poskytuje prostor pro odhalení chyb a následné zdokonalení. Dle mého názoru by neměla být vnímána negativně, neboť hlavním cílem zpětné vazby není kritizovat či být kritizován, ale objektivně zhodnotit a posoudit situaci. To platí jak pro komunikaci uvnitř

podniku, tak i pro ostatní oblasti a procesy probíhající uvnitř společnosti jako je zpětná vazba pro výrobu, logistiku, vztahy se zákazníky a podobně.

2.5.9 Komunikační audit

Efektivní práci a eliminaci chyb předchází dobře zvolená komunikační strategie, jejíž základem jsou přesné a aktuální informace. Strategie musí být zaměřena na problémy, které se týkají většiny. Musí být flexibilní, zaměřená na morální a právní normy společnosti a v neposlední řadě musí fungovat v souvislosti s firemními cíli. Proto je nutné pravidelně vyhodnocovat její úroveň a hledat možnosti pro zdokonalení. Za tímto účelem je prováděn komunikační audit, jehož účelem je zhodnotit stav komunikace ve společnosti za určité období, a to jak komunikace interní, tak externí. Může být také výchozím bodem změn v komunikační strategii, například změn v horizontálních a vertikálních vztazích, v komunikaci s dodavateli, zákazníky i veřejností. Hodnocení může být zaměřeno na určitý segment podniku nebo na organizaci jako celek. Smyslem komunikačního auditu je zhodnocení používaných forem komunikace a schopností pracovat s informacemi. Zaměřuje se i na komunikaci v rámci organizační struktury a vztahy s veřejností, a to vše za účelem odhalení jak chyb a slabých míst, tak prostředků, díky kterým je strategie účinná. Na začátku auditu je důležité definovat problém, který má být hodnocen a v souvislosti s tímto rozhodnutím zvolit správné metody. Dále je třeba provést sběr objektivních dat i subjektivních názorů a pocitů všech zúčastněných, které budou dále vyhodnoceny. Na základě hodnocení budou navrženy reálné změny strategie. Po určité době je třeba provést kontrolní audit, jehož smyslem je otestovat, zda byly změny implementovány a jaký je jejich dopad na komunikaci. (13)

Komunikační audit využívá kvalitativní i kvantitativní metody, aby byl výsledek co nejpřesnější. Kvalitativní data jsou získávána zejména pomocí interview, focus group, deníkovou metodou či flagananovou metodou kritických událostí. Sběr kvantitativních dat je zajištěn například otevřenými otázkami v dotaznících, nebo kombinací s metodami kvalitativními při systémové analýze, pozorování a podobně. Každá z metod má svá specifika, posuzuje úroveň komunikace z různých pohledů a využívá se v odlišných fázích auditu. Výběr metody souvisí s problémem, na který se chce organizace zaměřit. Audit je ukončen závěrečnou zprávou, jejímž smyslem je informovat o problému. Zpráva

by měla být jasná a stručná, měla by popisovat jakým způsobem proběhl sběr dat, jak byly zvoleny postupy hodnocení a odhalení chyb. (13)

Důležitým článkem je primárně top management, který by měl mít přehled o informačních tocích v organizaci a měl by se orientovat v klíčových záležitostech komunikačního procesu. Správně nastavená a funkční komunikační strategie může být klíčem k prosperitě a konkurenceschopnosti. Dá se tedy říci, že manažeři jsou zodpovědní za stav komunikace ve společnosti, tudíž by měli umět identifikovat problém a znát postup, jak ho odstranit. K tomu může sloužit právě komunikační audit, který vyčlení odpovědnost manažerů v rámci jejich pravomocí a pomůže vyvarovat se budoucím chybám v komunikační strategii podniku. (13)

2.6 Shrnutí teoretické části

Teoretická část práce se zabývala pojmy souvisejícími s komunikací obecně i komunikací uvnitř podniku, tedy interní. Nejprve byl definován pojem komunikace, komunikační proces a jeho součásti. Charakterizovala jsem funkce a možné formy komunikace. Dále byly zmíněny komunikační bariéry a jejich rozdělení. Následující kapitola charakterizovala samotnou interní komunikaci, její význam ve společnosti, cíle a funkce. Jednotlivé funkce jsem pro větší přehlednost zanesla do tabulky. Zaměřila jsem se i na formy a prostředky komunikace se zaměstnanci, kdy jsem podrobně definovala jak osobní formu komunikace, tak komunikaci skrze média. V další kapitole jsem se věnovala komunikačním kanálům. Konkrétně jsem vyjmenovala šest komunikačních kanálů, které se mohou v podniku vyskytovat a zmínila jsem také míru jejich využití. Další podkapitola se věnovala souvislostem mezi interní komunikací a personálním řízením, na kterou navazovala podkapitola zaměřená na typy vzniku problémové komunikace uvnitř podniku. Závěr teoretické části práce je zaměřen na možnosti zvyšování úrovně interní komunikace a zpětnou vazbu, která je důležitou součástí komunikačního procesu. Poslední kapitola charakterizuje komunikační audit jako důležitou součást komunikační strategie podniku.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ABC spol. s r.o.

Následující část práce se věnuje konkrétnímu problému zaměstnavatele, kterým je společnost ABC spol. s r.o. Tématem diplomové práce je interní komunikace ve vybrané společnosti. V souvislosti s tímto tématem jsem oslovila několik středně velkých podniků v mém okolí, kterým jsem podrobně sdělila téma práce a postup analýzy. Pro společnost ABC spol. s r.o. to nebylo poprvé, kdy byla součástí výzkumu diplomové práce, proto se rozhodla, že i tentokrát na spolupráci přistoupí. Současně zde dochází k personálním změnám, což byl jeden z důvodů, který mi imponoval, neboť nové změny v procesu interní komunikace je nejvhodnější zavádět se změnami v personálním řízení.

Zaměřuji se na současný stav úrovně komunikace ve společnosti. Oblast komunikace zkoumám jak z pohledu managementu, tak z pohledu zaměstnanců, přičemž se snažím zjistit, jaká je příčina problémové komunikace ve společnosti. Podkladem pro zpracování této části práce mi bude rozhovor s personální manažerkou a firemní dokumentace pojednávající o zásadách komunikace ve společnosti.

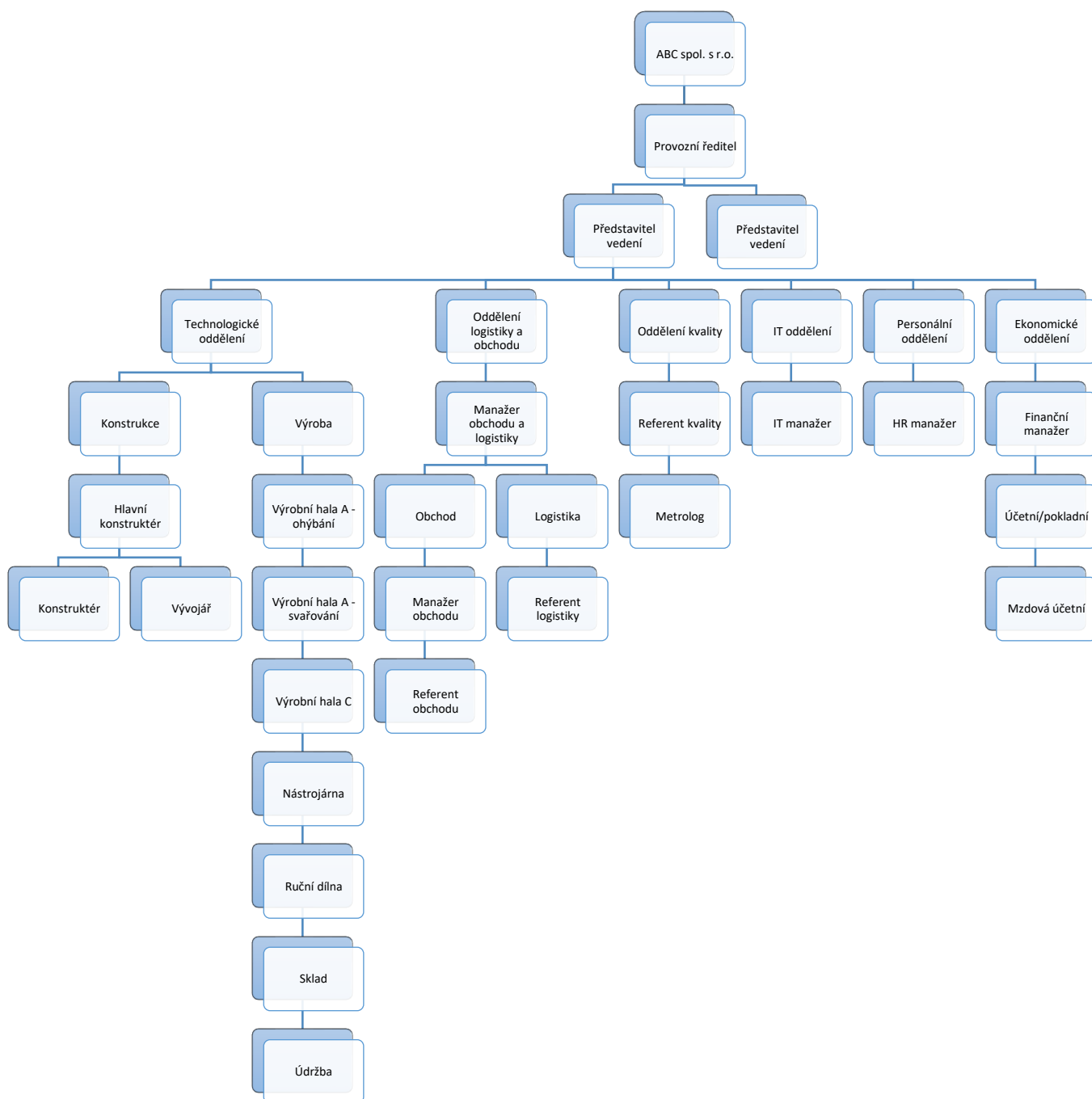
3.1 Představení společnosti

Společnost ABC spol. s r.o. vznikla v roce 1992 a sídlí na Břeclavsku v obci Ladrná. Z počátku se jednalo o firmu úklidovou, o pět let později se přesměrovala na kovovýrobu, neboť z praxe bylo zjištěno, že je velký zájem o nemocniční vybavení. Dnes se společnost orientuje na zpracování tvarovaného drátu zejména pro automobilový průmysl. Konkrétně se jedná o ohýbání drátu do autosedaček, pedálů, úchytů a podobně. V roce 2011 byla založena pobočka ABCform Inc. v USA, která nyní poskytuje servis a výrobky, přičemž používá stejné postupy výroby i zařízení jako mateřská společnost. Společnost má k datu 7. 4. 2021 ve stavu 132 zaměstnanců zaměstnaných na hlavní pracovní poměr. Dle slov jednatelů společnosti je hlavním cílem neustále se rozvíjet v oblasti automotive a načerpané zkušenosti uplatňovat v praxi, například rozšiřováním portfolia. Společnost chce zákazníkům poskytovat plnohodnotný servis od počátečních návrhů, přes vývoj a výrobu, až po logistiku a metrologii. V personální oblasti je cílem budovat kvalitní tým zaměstnanců s důrazem na profesní růst a motivaci k angažovanosti zaměstnanců. (2)

3.1.1 Organizační struktura společnosti

Statutární orgán společnosti v současnosti tvoří dva jednatele, kterým je přímo podřízen provozní ředitel. Provoznímu řediteli jsou dále podřízeni dva představitelé vedení, jímž jsou delegovány pravomoci, tudíž mají právo z části rozhodovat o obchodních a personálních záležitostech podniku. Provozní ředitel a top management zároveň zajišťuje plynulý chod podniku. Společnost se dále dělí na šest oddělení, přičemž každé oddělení má svého manažera, který je zodpovědný za své podřízené. Následující rozdělení organizační struktury je zobrazeno ve schématu níže. Schéma vyobrazuje zkrácenou organizační strukturu po úroveň jednotlivých divizí. Každá z divizí výroby má dále svého vedoucího, který je nadřízený hlavním a pomocným operátorům, trenérům (operátorům, kteří školí) a klasickým operátorům. Hlavní konstruktér je dále nadřazen pracovníkům vývoje. Vedoucí ruční dílny je zároveň vedoucí divize údržby. (7)

Důležité je také zmínit, že společnost v současné době plánuje změny v organizační struktuře, které by mohly mít ovlivňovat i interní komunikaci. Informace související s organizační strukturou společnosti mi byly poskytnuty na základě rozhovoru s personální manažerkou společnosti. (2), (7)



Obr. 3: Organizační struktura společnosti ABC spol. s r.o. (Vlastní zpracování dle 3)1

3.1.2 Současný stav komunikace ve společnosti

Stejně jako pro ostatní společnosti, i zde je kladen důraz na kvalitní komunikaci, neboť vedení společnosti věří, že právě komunikace patří k jednomu ze základních procesů důležitých pro rozvoj společnosti. Nejprve byl proveden rozhovor s personální manažerkou společnosti ABC spol. s r.o., díky kterému byl zjištěn hlavní problém a jeho důsledky. Součástí této kapitoly je také analýza komunikačních prostředků, které jsou ve společnosti využívány.

Z rozhovoru bylo zjištěno, že hlavní problém spočívá v předávání informací mezi zaměstnanci společnosti, čímž dochází ke vzniku komunikačního šumu. Zaměstnanci si nechávají informace pro sebe, mají pocit, že není potřeba informace dál předávat, protože jejich kolegové jsou s nimi také obeznámeni. Není ovšem identifikováno, na které úrovni v organizační struktuře tento problém vzniká, zda se jedná o problém v komunikaci mezi manažery, řadovými zaměstnanci nebo se jedná o kombinaci obou možností. Tento stav se dále odráží na kvalitě fungování společnosti, konkrétně například při komunikaci se zákazníkem, problémy ve výrobě, logistice nebo při reklamaci výrobků. (7)

Aby bylo možné poskytnout návrhy k řešení dosavadních problémů v komunikaci uvnitř společnosti, bylo nutné analyzovat současný stav z pohledu managementu i z pohledu řadových zaměstnanců. Na základě rozhovoru s personální manažerkou bylo zjištěno, že komunikaci velmi ovlivnila i momentální situace spojená s pandemií, nicméně nemá za následek vznik problému. Změnila se zejména forma komunikace, jelikož nyní převažuje více komunikace skrze média. Dříve byla primární formou komunikace osobní, kdy každé ráno probíhali firemní porady, kterých se účastnilo vedení a zástupci všech oddělení. Na poradě byly zástupcům předány výrobní příkazy, diskutovaly se technologické záležitosti a veškeré informace potřebné k práci pro aktuální den. Dále se jednou týdně konala projektová porada, která byla zaměřena na nové projekty a účastnilo se jí oddělení kvality, konkrétně metrologové, oddělení kvality, obchodu či výroby. Dříve se také jednou měsíčně konala manažerská porada, které se účastnil, jak už z názvu vyplývá primárně management a vedení společnosti. V současnosti, kdy je osobní kontakt omezený se zmíněné informace komunikují prostřednictvím médií. Porady se konají nárazově a nemají zatím žádnou pravidelnost. (7)

Co se týká komunikačních prostředků, které jsou nyní využívány, jedná se primárně o elektronickou komunikaci prostřednictvím emailu, telefonicky a nově byl také zařazen MS Teams. Ten zatím nenašel plošné využití, někteří zaměstnanci ho považují za ztrátu času a prostředek, který je spíše odkloní od práce. Naopak pro manažery se stal nedílnou součástí při konání obchodních schůzek či porad. Z elektronických komunikačních prostředků je dále využíván tzv. interní helpdesk, nebo – li podpora pro zaměstnance. Tento prostředek využívá IT oddělení a slouží k odstraňování problémů s elektronickým zařízením ve společnosti, nefunkčností software a podobně. Společnost zatím nemá sestavený intranet, ale nebrání se jeho implementaci. Z pohledu nuceného přechodu na elektronickou komunikaci se společnost názorově dělí na dvě skupiny. Jedné části managementu tento systém vyhovuje, druhá část ho shledává nepřehlednou a neefektivní. (7)

Osobní komunikace je nyní omezena na nezbytné minimum. Management předává pracovní úkoly, které byly dříve řešeny na každodenních poradách, vždy, když dochází ke změně směny. Tedy tak, aby byla informována jak směna, která právě končí, tak směna, která přichází. Snaží se předat nejdůležitější pracovní úkoly a informace a omezit tak komunikační šum. Nově klade management také důraz na to, aby si zaměstnanci vše potvrzovali prostřednictvím emailu. Tedy pokud si při osobním setkání či telefonickém rozhovoru domluví něco, co se týká pracovních záležitostí, je důležité potvrdit si tato fakta i prostřednictvím emailu. Vedení tým chce zamezit hádkám mezi zaměstnanci při řešení, kde nastala chyba. Písemné dokumenty jsou považovány za závazné, proto jsou využívány i pro pracovní úkoly, které jsou považovány za důležité. Prakticky je to prováděno na velkých a důležitých zakázkách či pracovních úkolech, které jsou komunikovány jak osobně, tak podloženy písemným dokumentem. Pro podporu komunikace a eliminaci komunikačního šumu se management snaží používat nástěnky, a to napříč všemi odděleními. Organizace firemních nástěnek slouží například ke sdělování novinek, pracovních úkolů, upomínek a podobně. (7)

Z rozhovoru s personální manažerkou bylo dále zjištěno, že před pandemickou situací kladla důraz na posilování zaměstnaneckých vztahů. V pravidelném intervalu se konaly firemní akce jako sportovní dny, oslava narozenin všech zaměstnanců, vánoční večírky či takzvaný family day, na který jsou pozvány rodiny zaměstnanců, aby se mohly seznámit s tím, jaká je náplň práce rodičů či partnerů. Nárazově se zaměstnanci

domlouvali na různé společné akce, které nebyly pod záštitou podniku. V současné situaci tyto společenské události nejsou možné. (7)

Momentálně také ve společnosti probíhá personální audit, který provádí externí firma. Společnost se chce zaměřit na efektivní využití lidských zdrojů, prověřit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s řízením lidských zdrojů a věří, že právě tento proces může přispět ke zvýšení úrovně komunikace. Audit je zaměřen zejména na školení zaměstnanců, koučink, změnu procesů a změnu organizační struktury podniku. V rámci tohoto projektu budou probíhat osobní dotazníky pro zaměstnance, testování jejich produktivity a motivace. Součástí je i manuál pro nově příchozí zaměstnance, který má pomoci s lepší orientací a aklimatizací ve společnosti. V tomto manuálu je věnovaná část interní komunikaci popisující v několika bodech obecné zásady komunikace, které by měly být dodržovány. (7)

4 ANALÝZA INTERNÍ KOMUNIKACE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Primárním cílem diplomové práce je provést analýzu interní komunikace ve vybrané společnosti, na základě které budou navrženy kroky ke zvýšení úrovně komunikace. Analýza byla provedena pomocí dotazníkového šetření, přičemž dotazník byl vytvořen přímo pro zaměstnance společnosti ABC spol. s r.o.

4.1 Anonymní dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo zahájeno v polovině února 2021 a v první vlně probíhalo pouze elektronicky. O měsíc později byla zaměstnancům poskytnuta i tištěná verze dotazníku pro případ, že ne všichni mají přístup k internetu či počítačové technice. Cílem bylo dodat dotazník v obou možných formách, aby zaměstnanci nebyli limitováni pouze možností elektronického vyplnění. Odkaz na dotazník byl pomocí emailu zaslán personální manažerce společnosti, která ho dále rozeslala všem zaměstnancům. Dotazník tvořilo 41 otázek, z nichž bylo 31 uzavřených a 10 otevřených. Byl vytvořen za účelem zjištění názorů zaměstnanců na současnou úroveň komunikace a také pro získání povědomí o vztazích a atmosféře uvnitř podniku.

Otázky byly rozděleny do několika oblastí, které na sebe plynule navazovaly. Začátek dotazníku tvořily otázky spojené s atmosférou a vztahy na pracovišti. Následujících 10 otázek bylo zaměřeno na informovanost zaměstnanců o firemních cílech a kultuře, včasnost a informovanost v souvislosti s výkonem dané pracovní pozice. Další část dotazníku tvořily 4 otázky zkoumající, zda je zaměstnancům poskytována zpětná vazba a jestli ji považují za důležitou. Následující úsek obsahoval otázky zkoumající ochotu nadřízených řešit problémy. Součástí dotazníku byla také analýza využívaných komunikačních prostředků a spokojenosti se současnou úrovní komunikace uvnitř společnosti. Na závěr dotazníku byly umístěny dvě otevřené otázky, které dávaly zaměstnancům prostor pro připomínky. U všech otázek, které vykazovaly větší podíl negativních odpovědí respondentů byla provedena podrobná analýza z hlediska pracovních pozic. Účelem této analýzy bylo zjistit, kde v organizační struktuře společnosti přetrvává problém související s interní komunikací. Celkem bylo osloveno

132 zaměstnanců a získáno bylo 42 odpovědí. Z toho vyplývá, že dotazník měl přibližně 31 % návratnost.

První otázka zjišťovala pohlaví respondenta, přičemž výsledky šetření ukázaly, že z celkového počtu respondentů se výzkumu zúčastnilo 23 žen a 19 mužů. Tabulka níže dále informuje o tom, jakým podílem z celkového počtu respondentů se do výzkumu zapojily jednotlivé pracovní pozice. Nejvíce odpovědí bylo získáno od trenérů, operátorů a seřizovačů.

Tab. 3: Podíl respondentů dle pracovní pozice (Vlastní zpracování dle výsledku dotazníkového šetření)¹

Pracovní pozice	Podíl
Trenér	26,1 %
Operátor	23,8 %
Seřizovač	14,2 %
Kontrolor	7,1 %
Konstruktér	4,8 %
Účetní	2,4 %
Finanční manažer	2,4 %
Manažer výroby	2,4 %
Vedoucí výroby	2,4 %
HR manažer	2,4 %
Manažer kvality	2,4 %
Referent obchodního oddělení	2,4 %
Referent kvality	2,4 %
Metrolog	2,4 %
Referent logistiky	2,4 %

Následující tabulka znázorňuje podílové zastoupení řadových zaměstnanců a managementu společně s vedoucími úseků. Z tabulky vyplývá, že velkou většinu respondentů tvořili řadoví zaměstnanci (88 %) a zbylá část (12 %) jsou představitelé managementu a vedoucí pracovníci.

Tab. 4: Podílové zastoupení řadových zaměstnanců, managementu a vedoucích (Vlastní zpracování)¹

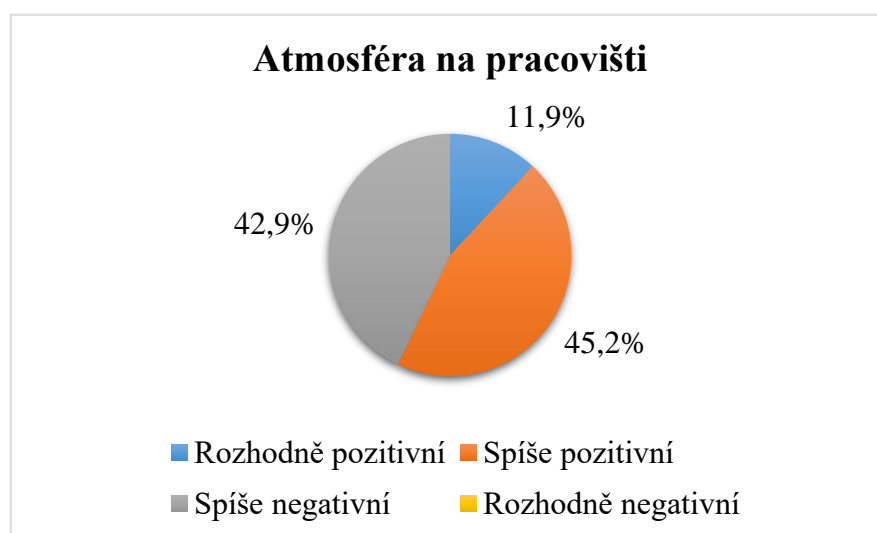
Zastoupení	Podíl respondentů
Management a vedoucí	12 %
Řadoví zaměstnanci	88 %

4.1.1 Atmosféra a vztahy na pracovišti

První část dotazníku obsahuje otázky zkoumající atmosféru a vztahy na pracovišti. Otázky jsou zaměřeny jak na vztahy se spolupracovníky, tak s nadřízeným. Vyjma výše zmíněných prvních dvou otázek tvoří tuto část celkem 10 otázek.

Otázka č. 3: Jak hodnotíte atmosféru vašeho pracovního prostředí?

Velká část respondentů, konkrétně 45,2 %, vnímá atmosféru na svém pracovišti spíše pozitivní, tedy jsou i dny, kdy nálada na pracovišti není příliš pozitivní, ale obecně převažuje spíše pozitivní atmosféra. Je zde i malá skupina respondentů (11,9 %), kteří považují své pracoviště vždy za pozitivně naladěné. Zbylých 42,9 % respondentů shledává atmosféru spíše negativní. Z výsledků lze odvodit, že větší část zaměstnanců shledá svá pracovní prostředí za místa, kde vládne pozitivní nálada, nicméně téměř polovina respondentů považuje atmosféru na svém pracovišti za negativní.



Graf 1: Atmosféra na pracovišti (Vlastní zpracování)¹

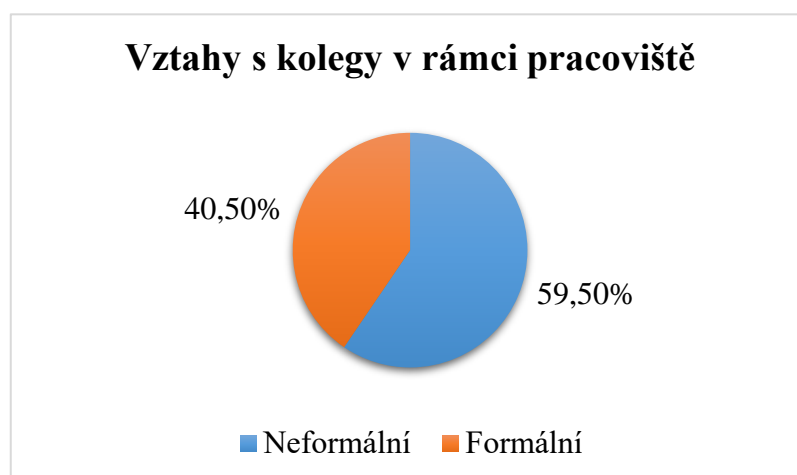
Podrobnější analýza výsledků otázky dále ukazuje pracovní pozici zaměstnanců, kteří v dotazníku označili negativní odpověď. Negativní atmosféru na pracovišti shledávají zejména respondenti s pracovní pozicí Trenér a Seřizovač. Také všichni respondenti s pracovní pozicí Kontrolor považují své pracoviště za negativně naladěné. Jednotlivé pracovní pozice a podíly pozitivních a negativních odpovědí jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tab. 5: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 1 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	12 %	12 %
Seřizovač	2,4 %	12 %
Kontrolor	-	7,2 %
Operátor	16,8 %	7,2 %
Referent obchodního oddělení	-	2,4 %
Management	9,6 %	2,4 %
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 4: Jaké máte vztahy se svými kolegy v rámci pracoviště?

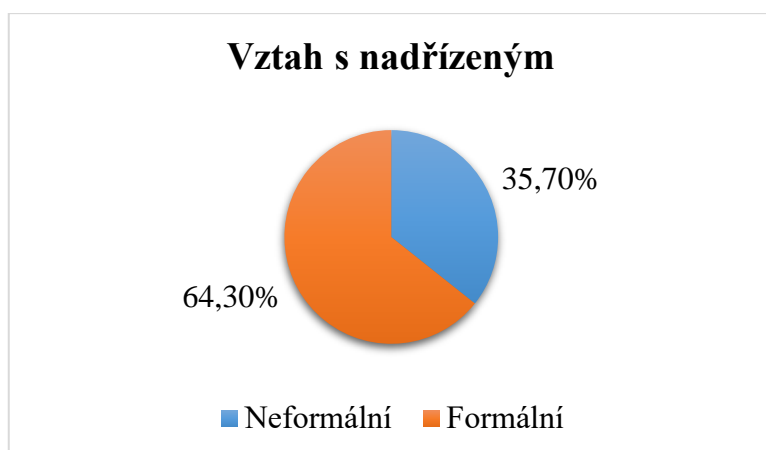
Velká část respondentů (59,5 %) považuje vztahy se svými kolegy za neformální. Z toho lze vyvodit, že vazby mezi zaměstnanci v rámci jednoho pracoviště lze považovat i za přátelské. Menší část respondentů označila vztahy s kolegy za formální, a to 40,5 %.



Graf 2: Vztahy s kolegy v rámci pracoviště (Vlastní zpracování)¹

Otázka č. 5: Jaký máte vztah se svým nadřízeným?

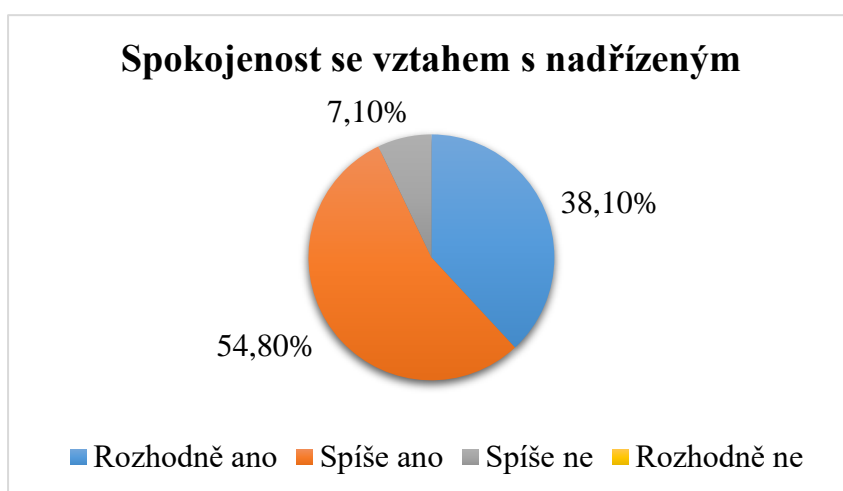
Stejně jako v předchozí otázce, i zde byl výběr omezen na dvě možnosti. Vztahy s nadřízenými jsou spíše formální (64,3 %), ale najdou se i zaměstnanci, kteří mají se svými nadřízenými neformální vztah (35,7 %).



Graf 3: Vztah s nadřízeným (Vlastní zpracování)¹

Otázka č. 6: Vyhovuje Vám tento vztah?

Další otázka v úseku zaměřeném na vztahy a atmosféru na pracovišti zjišťovala, jestli jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jaký mají vztah s nadřízeným. Výsledky jsou téměř jednoznačné. Více než polovina respondentů (54,8 %) se shodla, že jim současný vztah s nadřízeným spíše vyhovuje, i když by občas uvítali více přátelské chování. Další část zaměstnanců (38,1 %) nemá žádné výhrady ohledně vztahu s nadřízeným a je naprosto spokojena. Malé procento respondentů (7,1 %) shledává vztah se svým nadřízeným za nevyhovující.



Graf 4: Spokojenost se vztahem s nadřízeným (Vlastní zpracování)¹

Otázka č. 6 byla dále analyzována z hlediska pracovních pozic. Tabulka níže zobrazuje pracovní pozice respondentů a podílové zastoupení pozitivních a negativních odpovědí. Co se týká podrobně analýzy, většina respondentů je spokojena. Pouze malá skupina

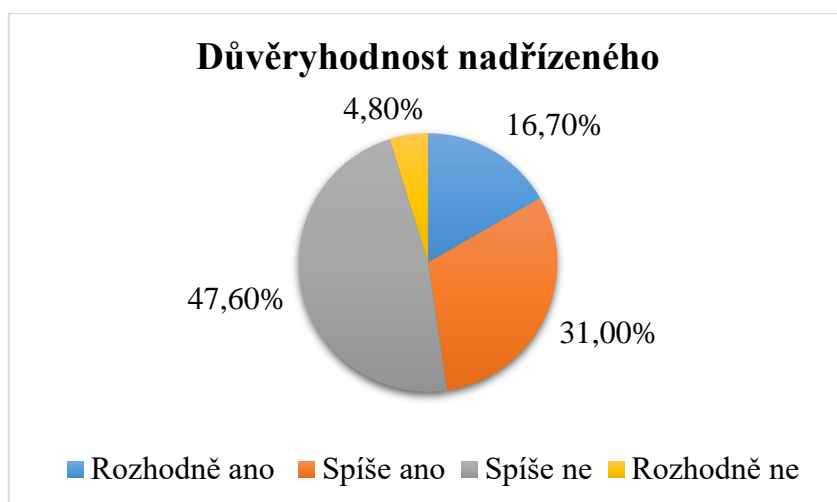
respondentů s pracovní pozicí Seřizovač (4,8 %) a referent obchodního oddělení (2,4 %) nejsou spokojeni s tím, jaký převládá vztah mezi nimi a jejich nadřízenými.

Tab. 6: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 6 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	26,4 %	-
Seřizovač	9,6 %	4,8 %
Kontrolor	7,2 %	-
Operátor	24 %	-
Referent obchodního oddělení	-	2,4 %
Management	12 %	-
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 7: Považujete své nadřízené za někoho, komu můžete důvěřovat či vyjádřit před nimi svůj názor?

Téměř polovina respondentů (47,6 %) označila odpověď spíše ne a několik respondentů (4,8 %) nemá v nadřízeném žádnou důvěru. Z toho vyplývá, že u více než poloviny respondentů nevyvolává jejich nadřízený důvěru a nepovažují ho za někoho, komu by se mohli svěřit s problémy v zaměstnání. Zbytek respondentů (celkem 47,7 %) považuje svého nadřízeného za důvěryhodného. Z toho plyne, že je zde velké procento nadřízených, ke kterým zaměstnanci necítí důvěru a nemají pocit, že před nimi mohou vyjádřit svůj názor.



Graf 5: Důvěryhodnost nadřízeného (Vlastní zpracování)¹

Podrobnější analýza výsledků z hlediska pracovních pozic ukazuje, že většina respondentů na pracovní pozici Trenér a Seřizovač označila svého nadřízeného za nedůvěryhodného. Dále také většina polovina respondentů s pracovní pozicí Operátor považuje svého nadřízeného za nedůvěryhodného. Co se týká zaměstnanců managementu, i zde někteří respondenti (4,8 %) vyjádřili nedůvěru vůči svému nadřízenému. Konkrétní podílové hodnoty z hlediska pracovních pozic jsou zobrazeny v tabulce níže.

Tab. 7: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 7 (Vlastní zpracování)¹

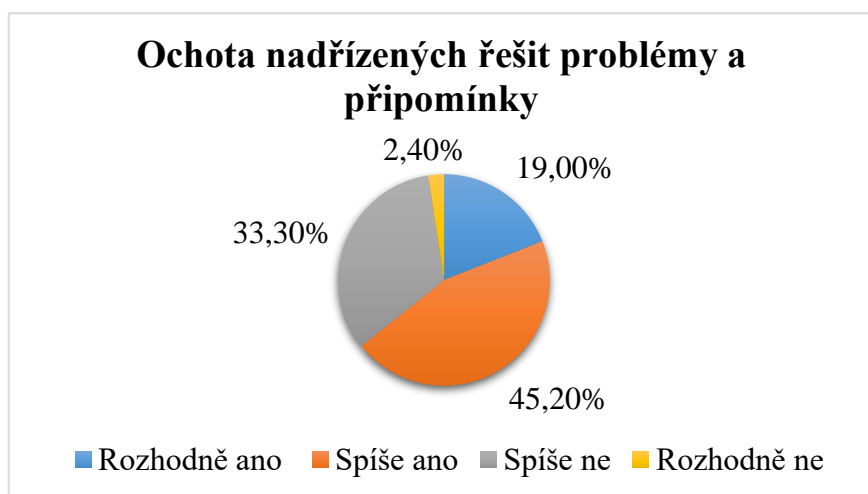
Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	7,2 %	19,2 %
Seřizovač	2,4 %	12 %
Kontrolor	2,4 %	4,8 %
Operátor	12 %	12 %
Referent obchodního oddělení	2,4	-
Management	7,2 %	4,8 %
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 8: Pokud byla předchozí odpověď ne, uveďte prosím důvod, proč na Vás nadřízený nepůsobí důvěryhodně?

Tato otázka byla zaměřena na respondenty, kteří v předchozí otázce zvolili odpověď spíše ne či rozhodně ne, a to za účelem zjistit důvod, kvůli kterému nemají v nadřízeného důvěru. Odpovědělo 50 % z celkového počtu respondentů. Zaměstnanci se téměř shodli ve svých pocitech. Nejčastější důvody nedůvěry jsou nervozita a uspěchanost nadřízených. Zaměstnanci se nesvěřují, neboť mají pocit, že nadřízený na ně nemá čas. Mají dojem, že nadřízeného jejich názor či připomínka nezajímá. Velmi často se také objevovala odpověď, že nadřízený se chová arogantně a neumí naslouchat.

Otázka č. 9: Pokud přijdete za nadřízeným s připomínkou, je ochotný ji s Vámi řešit?

Většina respondentů (64,2 %) se shodla na tom, že nadřízený je ochotný brát jejich připomínky v potaz, z toho 45,2 % označilo odpověď spíše ano. Z toho vyplývá, že ne vždy je nadřízený ochoten řešit problémy, ale převažují situace, kdy připomínky zaměstnanců vyslechne. Část respondentů (33,3 %) označila odpověď spíše ne, z čehož lze odvodit, že někteří zaměstnanci se necítí být vyslyšeni se svými připomínkami. Pozitivním faktem je, že pouze 2,4 % respondentů označilo možnost rozhodně ne, tedy jen málokdy dojde k tomu, že nadřízený není za žádných okolností ochoten řešit připomínky svých podřízených.



Graf 6: Ochota nadřízených řešit problémy a připomínky (Vlastní zpracování)¹

Podrobnější výsledky dotazníkového šetření ukazují, že velká část respondentů na pracovní pozici Trenér a Seřizovač mají pocit, že nadřízený není ochoten řešit jejich

připomínky či problémy. S ochotou nadřízeného řešit připomínky nejsou příliš spokojeni ani respondenti s pracovní pozicí Kontrolor (4,8 %) a několik respondentů s pracovní pozicí Operátor (7,2 %). Konkrétní výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tab. 8: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 9 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	14,4 %	12 %
Seřizovač	2,4 %	12 %
Kontrolor	2,4 %	4,8 %
Operátor	16,8 %	7,2 %
Referent obchodního oddělení	2,4 %	-
Management	12 %	-
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 10: Máte pocit, že nadřízený bere Vaše připomínky v potaz a následně se na ně snaží najít řešení?

Nejčastější odpověď, kterou respondenti označili byla spíše ne (42,9 %). S přihlédnutím k předchozí otázce z toho plyne, že většina nadřízených je ochotna připomínku vyslechnout, ale málokdy se snaží ji vyřešit. Někteří zaměstnanci (11,9 %) si rozhodně nemyslí, že by nadřízený bral jejich připomínky a názory v potaz. Zbylá část respondentů (45,3 %) označila odpověď spíše ano či rozhodně ano. Tedy necelá polovina účastníků je spokojena a má pocit, že nadřízený se zajímá o připomínky a snaží se najít řešení.



Graf 7: Snaha nadřízených najít řešení na vznesené připomínky (Vlastní zpracování)¹

Tabulka níže zobrazuje, že většina respondentů na pracovní pozici Trenér (19,2 %) a Operátor (14,4 %) má pocit, že nadřízený se spíše nesnaží hledat řešení na vznesené připomínky. Stejné pocity převládají i u všech respondentů s pracovní pozicí Seřizovač (14,4 %) a Kontrolor (7,2 %)

Tab. 9: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 10 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	7,2 %	19,2 %
Seřizovač	-	14,4 %
Kontrolor	-	7,2 %
Operátor	9,6 %	14,4 %
Referent obchodního oddělení	2,4	-
Management	12 %	-
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 11: Je pro Vás důležité mít dobré vztahy se svými spolupracovníky?

Odpovědi na tuto otázku byly jednoznačné. Všichni respondenti se shodli na tom, že je důležité udržovat dobré vztahy se svými kolegy. Největší zastoupení (90,5 %) měla

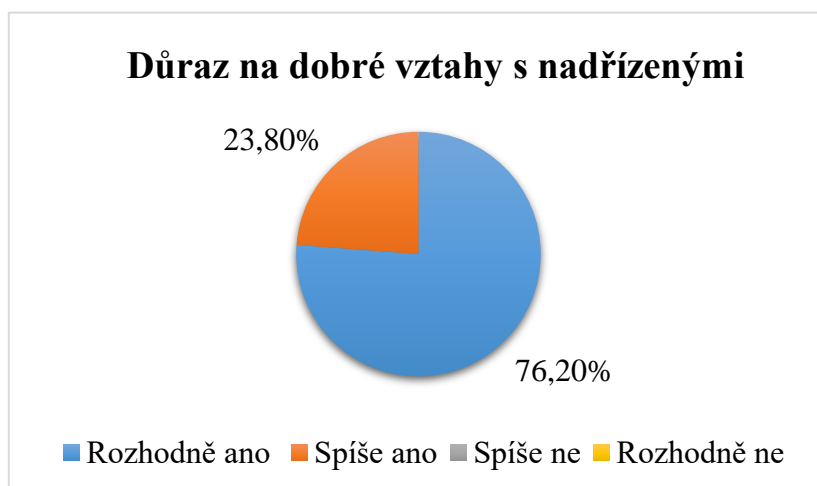
odpověď rozhodně ano a zbylých 9,5 % respondentů označilo odpověď spíše ano. Z tohoto výsledku lze usoudit, že zaměstnanci mají zájem na tom, aby mezi sebou měli dobré vztahy, chtějí vytvářet příjemné pracovní prostředí a pracovat kolektivně.



Graf 8: Důraz na dobré vztahy se spolupracovníky (Vlastní zpracování)¹

Otázka č. 12: Je pro Vás důležité mít dobré vztahy se svými nadřízenými?

Stejně jako v předchozí otázce, i zde se respondenti shodli. Pro 76,2 % účastníků je velmi důležité mít se svým nadřízeným dobrý vztah a snaží se jej budovat. Zbylým 23,8 % respondentům také záleží na tom, aby vycházeli s nadřízeným. V porovnání s předchozím grafem lze konstatovat, že zaměstnanci více usilují o dobré vztahy se svými kolegy, kdežto na vztahy s nadřízeným kladou o něco menší důraz. Nicméně v obou případech je pro účastníky důležité, aby v zaměstnání vycházeli s oběma skupinami.



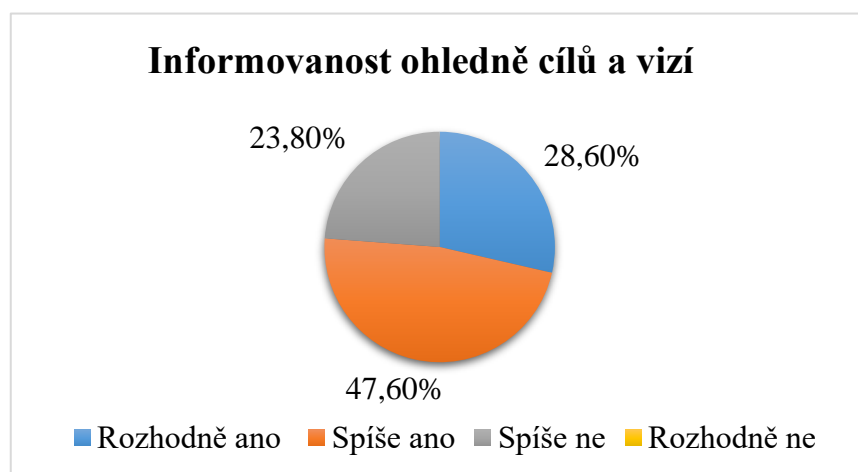
Graf 9: Důraz na dobré vztahy s nadřízenými (Vlastní zpracování)¹

4.1.2 Informovanost zaměstnanců

Další část dotazníku je zaměřena na informovanost zaměstnanců. Obsahuje otázky týkající se cílů, vizí a firemní kultury, ale také otázky zkoumající informovanost zaměstnanců v souvislosti s plněním jejich pracovních úkolů. Cílem je zjistit, zda se zaměstnanci cítí dostatečně informovaní a pokud ne, jaké informace jim pro výkon jejich práce chybí.

Otázka č. 13: Víte, jaké jsou cíle a vize společnosti?

Jen malá část účastníků (28,6 %) by dokázala přesně definovat, jaké jsou cíle a budoucí vize podniku. Pozitivní je, že téměř polovina respondentů (47,6 %) se cítí obeznámena ohledně cílů a vizí, i když by nedokázali jasně charakterizovat jejich podobu, vědí, že jsou stanoveny. Je zde i skupina účastníků (23,8 %), kteří spíše nemají přehled.



Graf 10: Informovanost ohledně cílů a vizí (Vlastní zpracování)¹

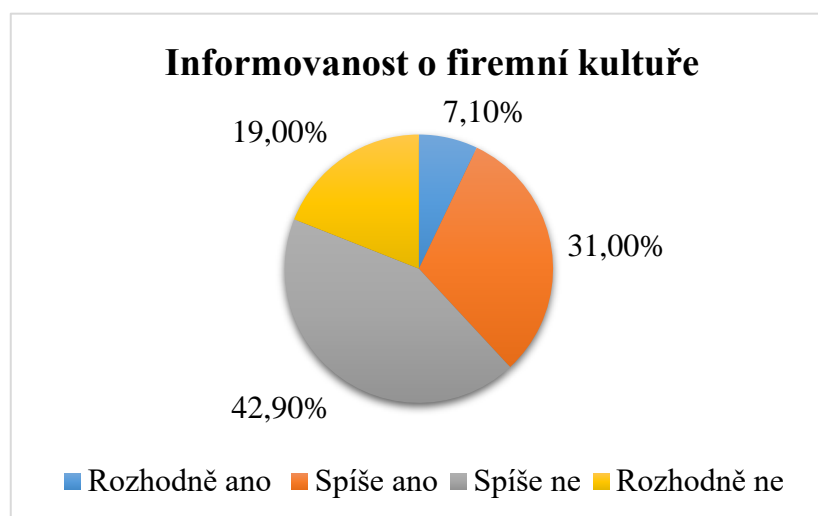
Z tabulky níže lze odvodit, že méně informovaní se cítí velká část respondentů s pracovní pozicí Seřizovač (12 %). Dále také všichni respondenti s pracovní pozicí Konstruktor (4,8 %) a Referent kvality (2,4 %). Konkrétní podílové zastoupení pozitivních a negativních odpovědí v souvislosti s pracovními pozicemi je zobrazeno v následující tabulce:

Tab. 10: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 13 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	24 %	2,4 %
Seřizovač	2,4 %	12 %
Kontrolor	4,8 %	2,4 %
Operátor	24 %	-
Referent obchodního oddělení	2,4 %	-
Management	12 %	-
Konstruktér	-	4,8 %
Referent kvality	-	2,4 %
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 14: Jste spokojen/a s tím, jak společnost informuje zaměstnance o firemní kultuře?

Co se týká informovanosti zaměstnanců o firemní kultuře, větší část účastníků (42,9 %) se necítí dostatečně informována a dokonce 19 % respondentů není vůbec spokojena s tím, jak společnost informuje své zaměstnance ohledně firemní kultury. Zbýlých 38,1 % respondentů označilo možnost spíše ano (31 %) či rozhodně ano (7,1 %), což značí, že jsou zde i zaměstnanci, kteří vědí, jaké jsou charakteristické prvky firemní kultury.



Graf 11: Informovanost o firemní kultuře (Vlastní zpracování)¹

Podrobná analýza výsledků je opět zobrazena v tabulce níže. Velká většina respondentů s pracovní pozicí trenér (19,2 %), Seřizovač (12 %), Operátor (14,4 %) není příliš spokojena s informovaností související s firemní kulturou. Stejného názoru jsou i všichni respondenti na pracovní pozici Kontrolor (7,2 %), Konstruktor (4,8 %) a Referent kvality (2,4 %). Tabulka níže zobrazuje přesné podílové zastoupení jak pozitivních, tak negativních odpovědí dotazníkového šetření v souvislosti s rozdělení dle pracovních pozic respondentů.

Tab. 11: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 14 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	7,2 %	19,2 %
Seřizovač	2,4 %	12 %
Kontrolor	-	7,2 %
Operátor	9,6 %	14,4 %
Referent obchodního oddělení	2,4 %	-
Management	9,6 %	2,4 %
Konstruktor	-	4,8 %
Referent kvality	-	2,4 %
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 15: Víte, jaká je aktuální organizační struktura?

Stejně jako v předchozí otázce, i zde převažují odpovědi spíše ne (40,5 %) a rozhodně ne (14,3 %), tedy celkem 54,8 % respondentů nedokáže přesně popsat, jak vypadá organizační struktura společnosti, či kde se v hierarchii společnosti nachází právě jejich pracovní pozice. Druhá část respondentů (45,2 %), tedy necelá polovina, zná organizační strukturu společnosti, nebo – li ví, na jaké organizační úrovni se nachází.



Graf 12: Informovanost o organizační struktuře (Vlastní zpracování)¹

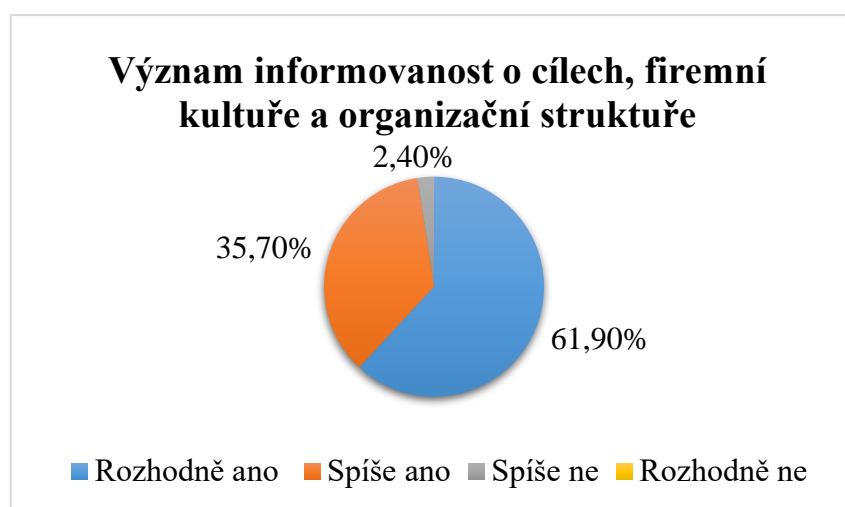
Podrobná analýza výsledků souvisejícími s pracovními pozicemi vykazuje následující výsledky. Velká část respondentů s pracovní pozicí Trenér (16,8 %) a Operátor (19,2 %) se necítí dostatečně informovaní ohledně organizační struktury společnosti. Také všichni respondenti s pracovní pozicí Seřizovač označili negativní odpověď.

Tab. 12: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 15 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	9,6 %	16,8 %
Seřizovač	-	14,4 %
Kontrolor	4,8 %	2,4 %
Operátor	4,8 %	19,2 %
Referent obchodního oddělení	2,4 %	-
Management	12 %	-
Konstruktér	2,4 %	2,4 %
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 16: Považujete informace o organizační struktuře, cílech a firemní kultuře společnosti za důležité?

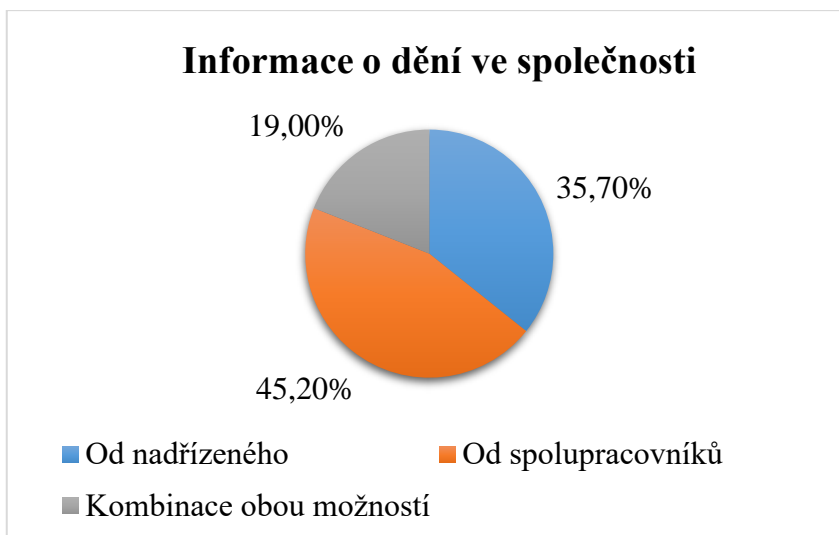
Z grafu lze vyvodit, že účastníci dotazníku si myslí, že je důležité být informován o skutečnostech jako jsou cíle společnosti, firemní kultura i organizační struktura. Více než polovina respondentů (61,9 %) chce mít přehled o těchto záležitostech podniku. Část respondentů (35,7 %) označila možnost spíše ano, tedy rovněž si myslí, že by zaměstnanci měly být obeznámeni alespoň se základními cíli, prvky firemní kultury či vědět, kde je jejich místo v rámci organizační struktury společnosti. Jen malé procento (2,4 %) respondentů těmito informacím nepřikládá důležitost.



Graf 13: Význam informovanosti o cílech, firemní kultuře a organizační struktuře (Vlastní zpracování)¹

Otázka č. 17: Jak se dozvídáte informace o dění ve společnosti?

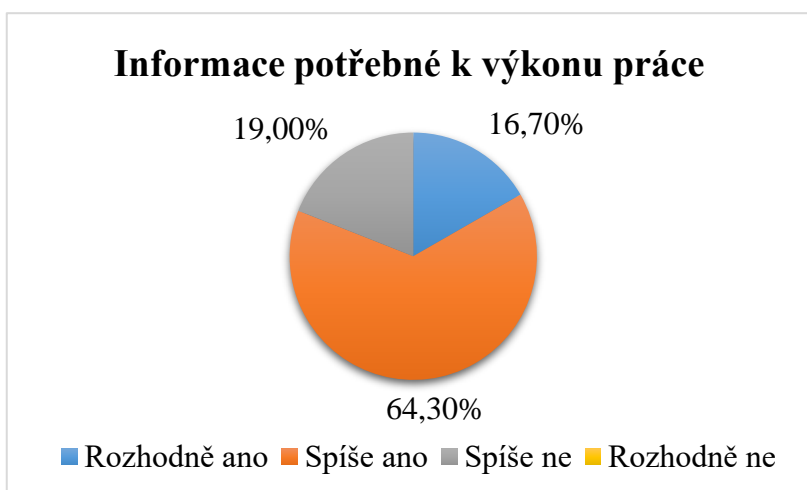
Účastníci dotazníku měli na výběr ze tří možností, přičemž poslední možnost byla formou otevřené odpovědi. Větší část respondentů (45,2 %) získává aktuální informace od kolegů a spolupracovníků, další 35,7 % respondentů se tyto informace dozvídá od nadřízeného. Zbytek respondentů (19 %) odpovědělo, že se o dění ve společnosti informuje jak od kolegů, tak od spolupracovníků, tedy kombinací obou předešlých možností.



Graf 14: Informace o dění ve společnosti (Vlastní zpracování)¹

Otázka č. 18: Poskytuje Vám nadřízený všechny informace, které potřebujete k výkonu své práce?

Více než polovina respondentů (64,3 %) se cítí být informovaná ohledně své práce a 16,7 % respondentů je rozhodně spokojeno s tím, v jaké míře jim nadřízený poskytuje informace. Menší skupina účastníků dotazníku (19 %) se shodla na tom, že informace spíše nejsou dostačující a možná by ocenili více informací týkajících se jejich práce. Pozitivním faktem je, že nikdo z respondentů se necítí být ve svém zaměstnání neinformovaný.



Graf 15: Informace potřebné k výkonu práce (Vlastní zpracování)¹

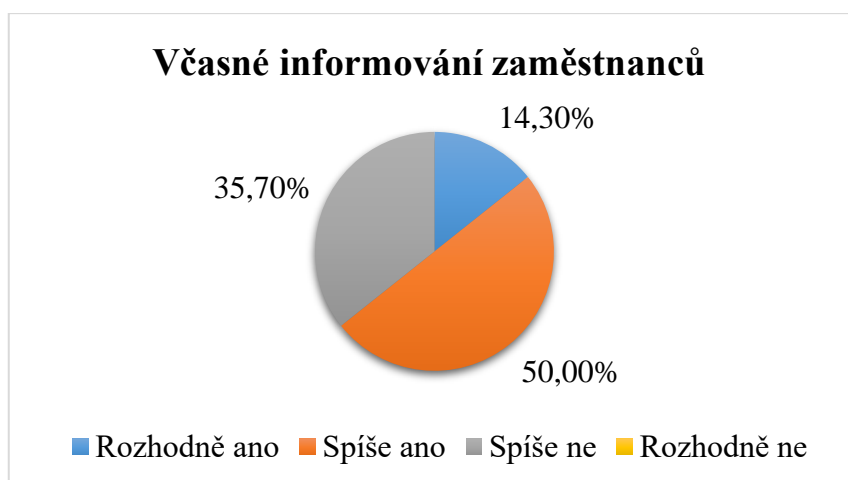
Negativní odpovědi na tuto otázku označilo pouze 4,8 % respondentů s pracovní pozicí Trenér a Operátor. Co se týká respondentů s pracovní pozicí Seřizovač, převažovali ti, kteří označili negativní odpověď, což znamená, že se necítí dostatečně informovaní o záležitostech, které se týkají jejich pracovního výkonu. Obecně u této otázky převažovaly pozitivní odpovědi, z čehož lze vyvodit, že velké části respondentů poskytuje nadřízený informace potřebné k jejich pracovnímu výkonu. Konkrétní hodnoty podílového zastoupení v souvislosti s pracovními pozicemi respondentů je vyobrazeno v následující tabulce:

Tab. 13: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 18 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	21,6 %	4,8 %
Seřizovač	4,8 %	9,6 %
Kontrolor	7,2 %	-
Operátor	19,2 %	4,8 %
Referent obchodního oddělení	2,4 %	-
Management	12 %	-
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 19: Jsou Vám tyto informace poskytovány včas?

Cílem otázky bylo zjistit, zda se zaměstnanci cítí být informováni v souvislosti s výkonem jejich práce s dostatečným předstihem. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců (64,3 %) se cítí být informováno, z toho větší část (50 %) označila možnost spíše ano, tedy jsou i situace, kdy by nadřízený mohl poskytovat důležité informace s větší časovou rezervou. Přes třetinu respondentů (35,7 %) zvolilo odpověď spíše ne, z čehož vyplývá, že někteří zaměstnanci se cítí být informováni na poslední chvíli, což může mít za následek chybovost v jejich práci či nižší efektivitu.



Graf 16: Včasné informování zaměstnanců (Vlastní zpracování)¹

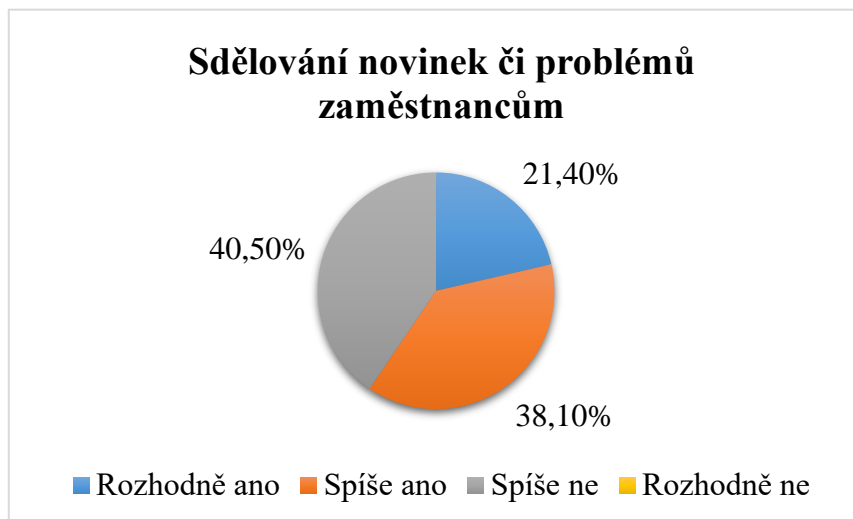
Podrobná analýza výsledků je zobrazena v tabulce níže. Výsledky ukazují, že více než polovina respondentů na pracovní pozici Trenér (14,4 %) obvykle není včas informována v souvislost s jejich prací. Stejného názoru je i většina respondentů s pracovní pozicí Seřizovač (12 %). Negativně odpovědělo i několik respondentů s pracovní pozicí Kontrolor (2,4 %) a Operátor (7,2 %).

Tab. 14: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 19 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	12 %	14,4 %
Seřizovač	2,4 %	12 %
Kontrolor	4,8 %	2,4 %
Operátor	16,8 %	7,2 %
Referent obchodního oddělení	2,4 %	-
Management	12 %	-
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 20: Informuje Vás nadřízený ohledně novinek či problémů v souvislosti s Vaší prací?

Výsledky dokazují, že pouze 21,4 % respondentů se cítí být vždy informováno ohledně novinek nebo problémů souvisejících s výkonem jejich práce. O něco větší skupina respondentů (38,1 %) má pocit, že jsou informováni, ale ne vždy se k nim aktuální informace dostane přímo od nadřízeného. Nejvíce respondentů (40,5 %) odpovědělo, že jim nadřízený spíše nesděluje novinky či problémy.



Graf 17: Sdělování novinek či problémů zaměstnancům (Vlastní zpracování)¹

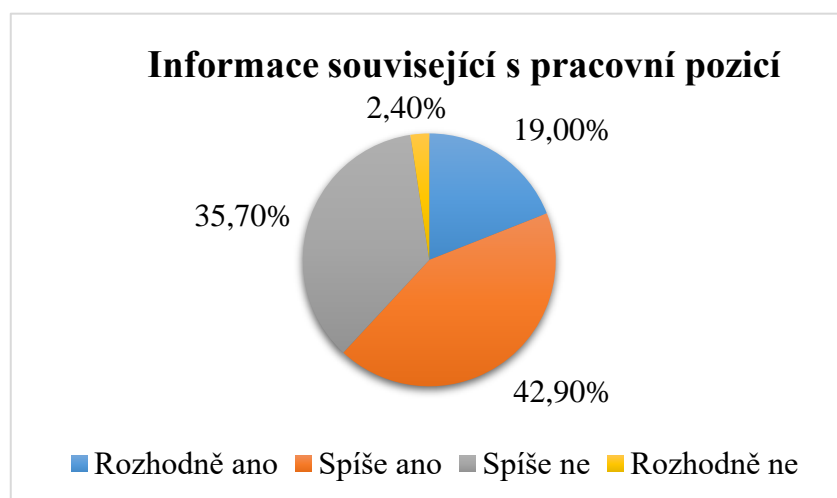
Podrobnější analýza prokázala, že polovina respondentů s pracovní pozicí Operátor (12 %) označila negativní odpověď na tuto otázku. Také všichni respondenti s pracovní pozicí Kontrolor (7,2 %) a někteří s pracovní pozicí Trenér (9,6 %), Seřizovač (9,6 %). Všechny výsledky jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tab. 15: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 20 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	16,8 %	9,6 %
Seřizovač	4,8 %	9,6 %
Kontrolor	-	7,2 %
Operátor	12 %	12 %
Referent obchodního oddělení	2,4 %	-
Management	9,6 %	2,4 %
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 21: Cítíte se dostatečně informován/a o všem, co se týká vaší pracovní pozice?

Celkem 19 % respondentů se shodlo, že jsou nadřízeným dostatečně informováni o všech záležitostech, které se týkají jejich náplně práce. Další skupina respondentů (42,9 %) označila odpověď spíše ano, což znamená, že jsou téměř vždy informováni ohledně jejich pracovní pozice. Někteří respondenti (35,7 %) se spíše necítí být dostatečně informováni a našli se i tací, kteří nedostávají dostatek informací souvisejících s jejich prací (2,4 %).



Graf 18: Informace související s pracovní pozicí (Vlastní zpracování)¹

Na základě podrobné analýzy bylo dále zjištěno, že více než polovina respondentů s pracovní pozicí Trenér (14,4 %) se necítí dostatečně informovaná v souvislosti s pracovní pozicí. Téměř všichni respondenti s pracovní pozicí Seřizovač (12 %) také označili negativní odpověď na tuto otázku. Konkrétní podílové zastoupení je zobrazeno v tabulce:

Tab. 16: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 21 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	12 %	14,4 %
Seřizovač	2,4 %	12 %
Kontrolor	4,8 %	2,4 %
Operátor	14,4 %	9,6 %
Referent obchodního oddělení	2,4 %	-
Management	12 %	-
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 22: Pokud se necítíte dostatečně informován/a, jaké informace by vám měl zaměstnavatel sdělovat?

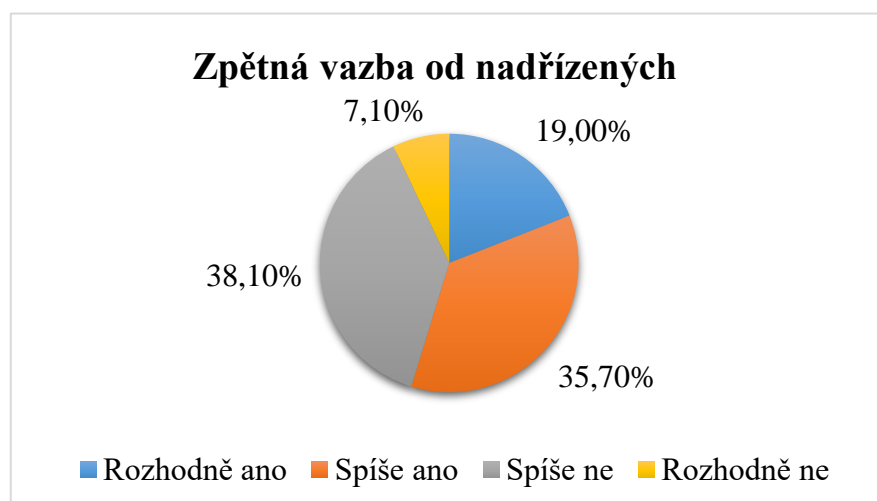
Poslední otázka této oblasti poskytla respondentům prostor pro sdělení jejich pocitů ohledně informovanosti o pracovní pozici. Na otázku odpovědělo 35,7 % účastníků. Zaměstnanci by chtěli být více informováni o změnách, aktualitách a všech informacích, které souvisí s jejich pracovní pozicí. Velká část odpovědí také informuje o tom, že jim zaměstnavatel nepředává informace potřebné k výkonu jejich práce s dostatečným předstihem.

4.1.3 Zpětná vazba

Následující část zahrnovala 4 otázky zaměřené na poskytování zpětné vazby ve společnosti. Otázky byly položeny za účelem zjistit, zda je zaměstnancům ve společnosti zpětná vazba poskytována, popřípadě jak často, jakým způsobem probíhá a zda je pro zaměstnance důležitá.

Otázka č. 23: Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?

Velká část respondentů (38,1 %) se shodla na tom, že od nadřízeného spíše nedostávají zpětnou vazbu a několik účastníků (7,1 %) označilo dokonce možnost rozhodně ne, což značí, že některým zaměstnancům není poskytována žádná zpětná vazba. Druhá polovina respondentů označila kladnou odpověď (54,7 %), z toho 19 % účastníků je zpětná vazba poskytována vždy a 35,7 % účastníků ve většině případů.



Graf 19: Zpětná vazba od nadřízených (Vlastní zpracování)¹

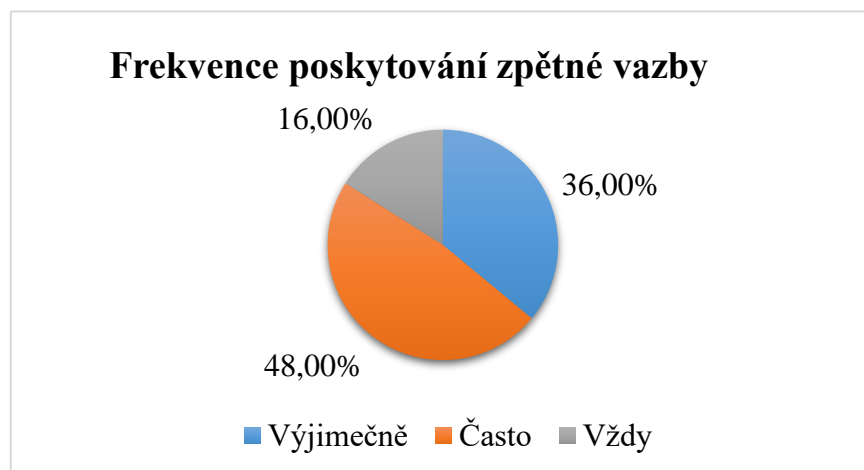
Co se týká jednotlivých pracovních pozic, všichni respondenti s pracovní pozicí Seřizovač (14,4 %) a Referent obchodního oddělení (2,4 %) tvrdí, že jim nadřízený spíše neposkytuje zpětnou vazbu. Stejného názoru je i většina respondentů s pracovní pozicí Trenér (16,8 %) a Kontrolor (4,8 %). I několik účastníků dotazníku zastávající pracovní pozici Operátor (7,2 %) se vyjádřilo, že jim od nadřízeného není poskytována zpětná vazba. Všechny pracovní pozice a podílové zastoupení pozitivních a negativních odpovědí vztahujících se k otázce číslo 23 jsou zobrazeny v následující tabulce:

Tab. 17: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 23 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	9,6 %	16,8 %
Seřizovač	-	14,4 %
Kontrolor	2,4 %	4,8 %
Operátor	14,4 %	7,2 %
Referent obchodního oddělení	-	2,4 %
Management	12 %	-
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 24: Pokud ano, jak často dostáváte zpětnou vazbu od nadřízeného?

Otázka byla zaměřena na skupinu respondentů, kteří v předchozí otázce označili odpověď spíše ano či rozhodně ano. Z toho 48 % respondentů se shodlo, že dostává zpětnou vazbu často a 16 % zaměstnanců dostává zpětnou vazbu vždy po vykonání zadaného pracovního úkolu. Třetí skupina respondentů (36 %) dostává od svého nadřízeného zpětnou vazbu pouze výjimečně.



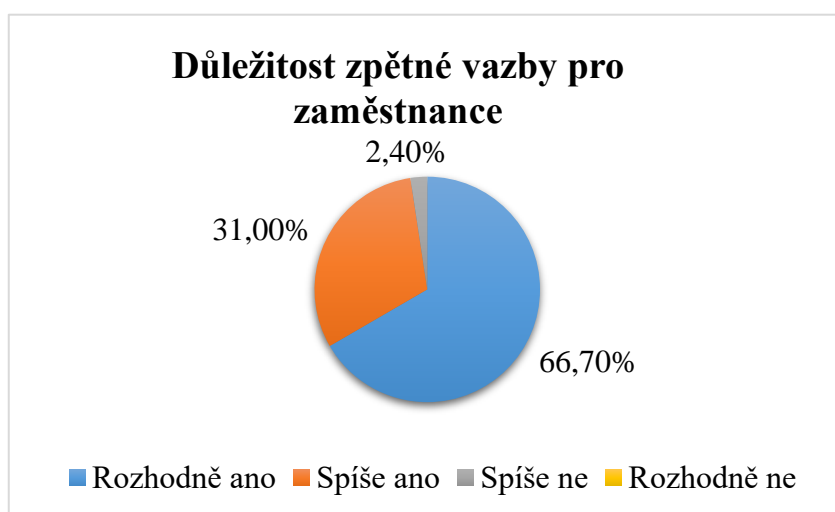
Graf 20: Frekvence poskytování zpětné vazby (Vlastní zpracování)¹

Otázka č. 25: Popište, jakým způsobem probíhá zpětná vazba od nadřízeného.

Účastníci dotazníku měli možnost přímo popsat, jakým stylem probíhá zpětná vazba. Otázka nebyla povinná a odpovědělo na ni 73,8 % z celkového počtu respondentů. Odpovědi nebyly jednoznačné. Nejvíce respondentů napsalo, že zpětná vazba probíhá formou ústní pochvaly či výtky. Pravidelnost zpětné vazby se liší dle pracoviště, neboť někteří zaměstnanci se vyjádřili, že zpětná vazba probíhá pravidelně z očí do očí, kdy se debatuje o daném problému buď přímo na pracovišti nebo formou grafu, jiní zaměstnanci popsali zpětnou vazbu jako neformální pochvalu či výtku během řeči či jednou za čas na formálním hodnocení zaměstnanců. Velká část respondentů je toho názoru, že pokud dostávají zpětnou vazbu, je to spíše poukazování na připomínky či upozornění na chyby. Často schází pozitivní zpětná vazba.

Otázka č. 26: Je pro vás zpětná vazba od nadřízeného důležitá?

Oblast otázek související s poskytováním zpětné vazby zaměstnancům uzavírá otázka týkající se důležitosti zpětné vazby pro zaměstnance. Zde se velká část respondentů (66,7 %) shodla, že je pro ně velmi důležité, aby jim zaměstnavatel či nadřízený poskytoval zpětnou vazbu, uměl pochválit či konstruktivně kritizovat. Další skupina respondentů (31 %) označila odpověď spíše ano, z čehož vyplývá, že také považují zpětnou vazbu za důležitou, ale nevyžadují ji pravidelně. Jen málo respondentů (2,4 %) vybralo odpověď spíše ne, tedy najdou se i takový zaměstnanci, kteří nepotřebují, aby jim zaměstnavatel poskytoval zpětnou vazbu na jejich výkon a nikdo z účastníků nemá pocit, že by zpětná vazba nebyla důležitá.



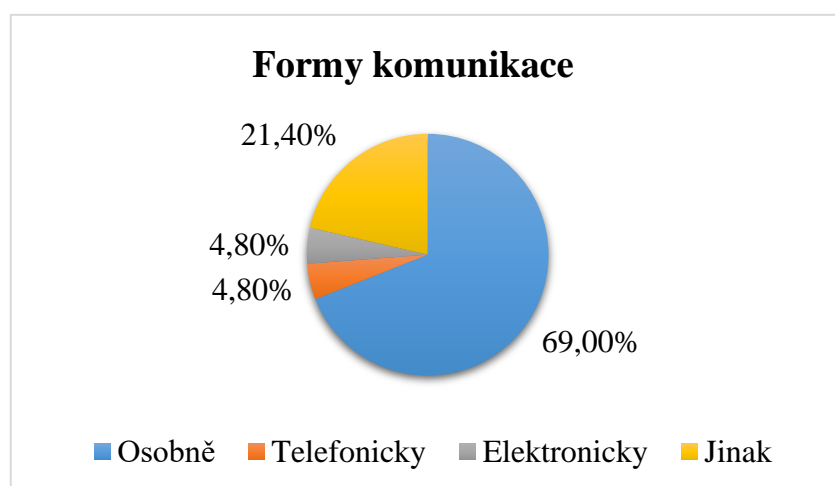
Graf 21: Důležitost zpětné vazby pro zaměstnance (Vlastní zpracování)¹

4.1.4 Komunikační prostředky

Dotazník dále obsahoval otázky zkoumající formy a prostředky komunikace, skrze které si mezi sebou lidé uvnitř společnosti předávají informace. Součástí této části dotazníku byly také otázky zaměřující se na spokojenost zaměstnanců s využívanými komunikačními prostředky. Tato část otázek nebyla podrobněji analyzována, konkrétně nebyly vyhodnocovány negativní odpovědi v souvislosti s pracovní pozicí. Pokud by byla navrhována změna komunikačních prostředků, bude uplatňována v celé společnosti, ne pouze v rámci jednotlivých úseků. Proto není nutné analyzovat, jakou pracovní pozici zastávají nespokojení zaměstnanci, nýbrž je důležité sledovat, jaké je podílové zastoupení spokojených a nespokojených zaměstnanců s využívanými komunikačními prostředky.

Otázka č. 27: Jakou formu komunikace nejčastěji využíváte se svým nadřízeným?

Účastníci dotazníku měli na výběr ze čtyř možností, přičemž poslední možností byla otevřená otázka, pokud by ve společnosti byla využívána jiná forma komunikace. U velké části (69 %) respondentů probíhá komunikace ústní formou. Někteří zaměstnanci komunikují telefonicky (4,8 %) či elektronicky (4,8 %) skrze email. Najdou se i takoví zaměstnanci (21,4 %), kteří s nadřízeným komunikují jak osobně, tak telefonicky či elektronicky.



Graf 22: Formy komunikace (Vlastní zpracování)¹

Otázka č. 28: Jste spokojen/a s tím, jak probíhá komunikace s nadřízeným?

Tato otázka navazovala na otázku předchozí a účelem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s tím, jakou formou komunikují s nadřízeným. Z výsledků lze vyvodit, že

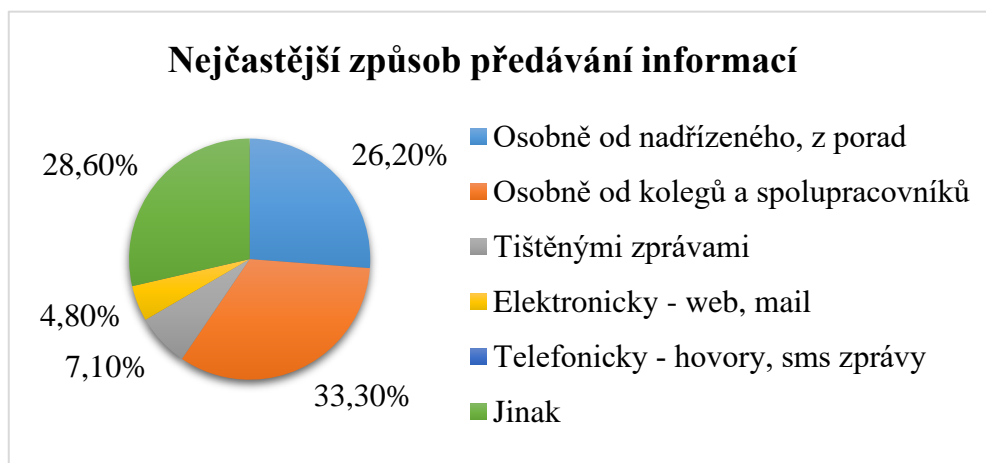
téměř všichni respondenti (95,2 %) jsou se současnou formou komunikace spokojeni a pouze malá část respondentů (4,8 %) je nespokojena, nicméně nezmínili jinou formu skrze kterou by s nadřízeným rádi komunikovali.



Graf 23: Spokojenost s využívanými formami komunikace (Vlastní zpracování)¹

Otázka č. 29: Jak se nejčastěji dozvídáte informace potřebné k výkonu vaší práce?

Zaměstnanci se shodli na třech formách, prostřednictvím kterých se dozvídají pracovní informace. Nejčastěji se k zaměstnancům informace potřebné k jejich pracovnímu výkonu dostávají osobně od kolegů (33,3 %), dále od nadřízeného či z porad (26,2 %) nebo kombinací obou možností (28,6 %). Některým respondentům jsou informace poskytovány prostřednictvím tištěných zpráv (7,1 %) či přes email (4,8 %). Prostřednictvím telefonu si nikdo z účastníků dotazníku informace nepředává.



Graf 24: Nejčastější způsob předávání informací (Vlastní zpracování)¹

Otázka č. 30: Jste spokojen/a s komunikačními prostředky, prostřednictvím kterých se dozvídáte informace potřebné k výkonu vaší práce?

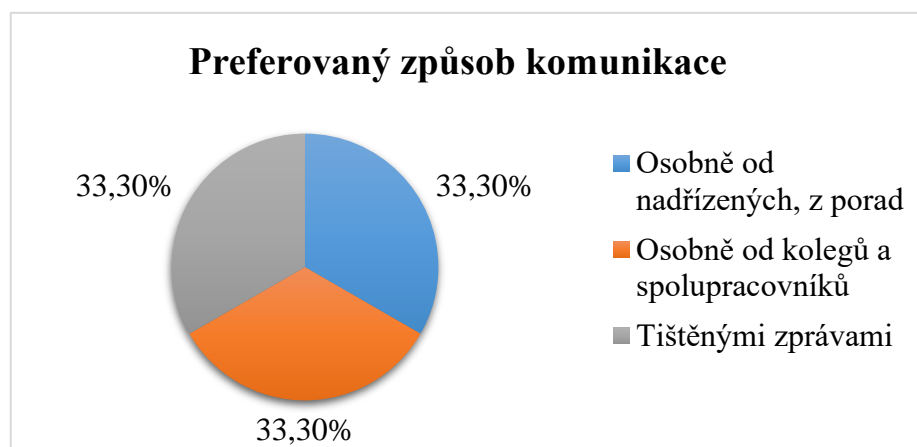
Většina respondentů (90,5 %) je spokojena s dosavadními komunikačními prostředky, z toho 26,2 % nemá absolutně žádné výhrady. Několik respondentů (9,5 %) není příliš spokojeno s tím, jakou formou se k nim dostávají důležité informace.



Graf 25: Spokojenost s komunikačními prostředky (Vlastní zpracování)¹

Otázka č. 31: Pokud ne, jaký způsob předávání informací by vám vyhovoval více?

Otázka byla zaměřena na tu část respondentů, kteří v předchozí otázce označili možnost spíše ne či rozhodně ne. Respondenti se shodli na třech možnostech předávání informací, které by jim vyhovovalo více než dosavadní. Jsou jimi přijímání informací osobně od nadřízeného či z porad (33,3 %), osobně od kolegů a spolupracovníků (33,3 %) a prostřednictvím tištěných zpráv (33,3 %).



Graf 26: Preferovaný způsob komunikace ze strany zaměstnanců (Vlastní zpracování)¹

4.1.5 Spokojenost se současným stavem

Následujících 8 otázek je zaměřeno na zkoumání spokojenosti se současným stavem interní komunikace ve společnosti. Tato část dotazníku obsahuje 4 otevřené otázky, ve kterých mají respondenti prostor vyjádřit svůj názor ohledně komunikace uvnitř podniku, překážek v komunikaci jak s nadřízeným, tak se svými spolupracovníky.

Otázka č. 32: Myslíte, že je komunikace ve společnosti dobře nastavena a funguje efektivně?

Více než polovina respondentů (57,1 %) spíše nemá pocit, že by komunikace ve společnosti fungovala a byla efektivní. Několik respondentů (4,8 %) je toho názoru, že komunikace rozhodně nefunguje a není efektivní. Zbýlá část účastníků dotazníku (38,1 %) považuje komunikaci spíše za funkční, i když ne ve všech případech či situacích.



Graf 27: Funkčnost a efektivnost komunikace nyní (Vlastní zpracování)¹

Podrobná analýza výsledků dotazníku dále odhalila, že převažuje více respondentů, kteří se k této otázce vyjádřili negativně. Konkrétně všichni respondenti s pracovní pozicí Seřizovač (14,4 %) a Kontrolor (7,2 %). I převážná většina respondentů s pracovní pozicí Trenér (19,2 %) a převážná většina respondentů na pracovní pozici Operátor (14,4 %) shledává současnou komunikaci ve společnosti za neefektivní. Negativní odpovědi se zde objevily i ze strany managementu, a to konkrétně od 4,8 % respondentů zastávajících manažerskou pozici.

Tab. 18: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 32 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	7,2 %	19,2 %
Seřizovač	-	14,4 %
Kontrolor	-	7,2 %
Operátor	9,6 %	14,4 %
Referent obchodního oddělení	2,4 %	-
Management	9,6 %	4,8 %
Konstruktér	2,4 %	2,4 %
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

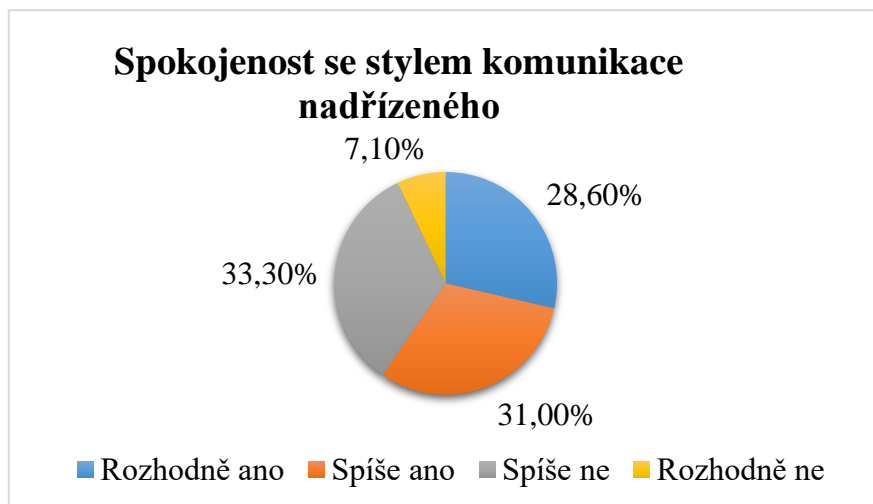
Otázka č. 33: Pokud je Vaše předchozí odpověď ne, jaké překážky dle Vašeho názoru, brání v efektivní komunikaci?

Respondenti měli možnost vyjádřit, co považují za bariéry efektivní komunikace ve společnosti, a to prostřednictvím otevřené otázky. Celkem na tuto otázku odpovědělo 59,5 % z celkového počtu respondentů. Za nejčastějšími bariérami v komunikaci z pohledu zaměstnanců je nedostatek času a nezájem komunikovat ze strany nadřízených. Nedostatek času charakterizují jako hektické pracovní prostředí, ve kterém top management nepředává důležité informace. Zaměstnanci mají také pocit, že někteří manažeři či spolupracovníci vyhodnocují informace jako nedůležité a proto je nepředávají dál. Další překážku shledávají v nedostatečné propojenosti komunikace napříč celou společností a absenci nastavení pravidel komunikace. Někteří účastníci napsali, že nadřízený neumí komunikovat a chce pouze rozdávat příkazy. Část odpovědí označovala chování nadřízeného jako arogantní.

Otázka č. 34: Jste spokojen/a s tím, jakým způsobem s Vámi nadřízený komunikuje?

Zde se respondenti názorově rozcházel. Nejméně z nich (7,1 %) označilo odpověď rozhodně ne, z čehož lze vyvodit, že pouze malá skupina není v žádném případě

spokojena s tím, jak s nimi nadřízený komunikuje. Dále je zde téměř stejný počet respondentů (31 %), kteří jsou vesměs spokojeni s tím, jak s nimi nadřízený komunikuje jako těch, kteří spíše nejsou spokojeni (33,3 %). Zbylá část účastníků dotazníku (28,6 %) označila možnost rozhodně ano, tedy jsou naprosto spokojeni se způsobem, jakým s nimi nadřízený komunikuje.



Graf 28: Spokojenost se stylem komunikace nadřízeného (Vlastní zpracování)¹

Nespokojenost se stylem komunikace nadřízeného je dále analyzována z hlediska pracovních pozic. U respondentů s pracovní pozicí Trenér (16,8 %) a Seřizovač (12 %) převažují negativní odpovědi nad pozitivními. Z toho vyplývá, že nejsou spokojeni se stylem komunikace nadřízeného. Stejně pocity má i několik respondentů s pracovní pozicí Operátor (9,6 %) a Kontrolor (2,4 %). Všechny hodnoty jsou zaznamenány v tabulce níže.

Tab. 19: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 34 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	9,6 %	16,8 %
Seřizovač	2,4 %	12 %
Kontrolor	4,8 %	2,4 %
Operátor	14,4 %	9,6 %
Referent obchodního oddělení	2,4 %	-
Management	12 %	-
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 35: Pokud nejste spokojen/a, co by měl nadřízený v rámci komunikace s Vámi změnit?

Druhá ze čtyř otevřených otázek zkoumala názor zaměstnanců na změny v komunikaci s nadřízeným. Na tuto otázku odpovědělo pouze 38 % z celkového počtu respondentů. Velká většina z nich se shodla, že nadřízený by měl změnit primárně své chování a přístup k podřízeným, chovat se k podřízeným s respektem a nevyjadřovat ve všech situacích svou nadřazenost. Někteří respondenti jsou toho názoru, že nadřízený by si na komunikaci se svými podřízenými měl najít více času a sdělovat jim všechny důležité informace, změny a aktuality. Dále si myslí, že nadřízený by se měl naučit naslouchat, být ochotnější co se týká řešení problémů a více brát v potaz připomínky podřízených.

Otázka č. 36: Co ovlivňuje způsob, jakým komunikujete se svým nadřízeným?

Třetí otevřená otázka zkoumala aspekty, které ovlivňují způsob komunikace s nadřízeným. Otázka byla povinná, tudíž se jí zúčastnilo 100 % respondentů. Nejvíce se objevovaly odpovědi, že styl komunikace s nadřízeným je primárně ovlivněn jeho chováním a přístupem k zaměstnancům. Dalším aspektem je důležitost plněného úkolu a informovanost o práci, která je jim přidělena. Pokud se jedná o důležitý úkol, komunikují

zaměstnanci raději osobně. Velmi často se objevila také odpověď, že zaměstnanci volí styl komunikace podle toho, jakou má jejich nadřízený náladu.

Otázka č. 37: Jste spokojen/a s tím, jakým způsobem probíhá komunikace mezi vámi a vašimi spolupracovníky?

Více než polovina zaměstnanců (57,1 %), kteří se účastnili dotazníku, je téměř spokojena s komunikací mezi nimi a spolupracovníky, několik respondentů (23,8 %) je dokonce naprosto spokojeno se způsoby komunikace s kolegy a nic by neměnili. Najdou se ovšem i tací, kteří příliš spokojeni nejsou, nicméně pozitivní je, že je to pouze 19 % z celkového počtu respondentů.



Graf 29: Spokojenost se stylem komunikace se spolupracovníky (Vlastní zpracování)¹

Opět byla provedena podrobnější analýza výsledků dotazníkového šetření. Většina respondentů je spokojena se stylem komunikace se svými spolupracovníky. Negativní odpovědi se objevily u několika respondentů s pracovní pozicí Trenér (2,4 %), Kontrolor (4,8 %), Operátor (4,8 %) referent obchodního oddělení (2,4 %) a u několika pracovníků z řad managementu (4,8 %).

Tab. 20: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 37 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše pozitivní / rozhodně pozitivní	Spíše negativní / rozhodně negativní
Trenér	24 %	2,4 %
Seřizovač	14,4 %	-
Kontrolor	2,4 %	4,8 %
Operátor	19,2 %	4,8 %
Referent obchodního oddělení	-	2,4 %
Management	7,2 %	4,8 %
Konstruktér	4,8 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-
Metrolog	2,4 %	-

Otázka č. 38: Pokud nejste spokojen/a, v čem shledáváte hlavní problém při komunikaci se svými spolupracovníky?

Na otázku odpovědělo pouze 14,4 % respondentů, přičemž všechny odpovědi byly téměř jednoznačné. Zaměstnanci jsou toho názoru, že hlavním problémem v komunikaci mezi spolupracovníky je nedostatečné sdělování informací. Jako důvody pak označili neochotu předávat informace a opomíjení důležitých sdělení.

Otázka č. 39: Myslíte, že způsob, jakým probíhá komunikace v rámci společnosti má vliv na váš pracovní výkon?

Ze všech účastníků dotazníku si 90,5 % myslí, že současná úroveň komunikace má vliv na jejich pracovní výkon, z toho 54,8 % označilo odpověď spíše ano, z čehož lze usoudit, že komunikace má vliv na pracovní výkon některých zaměstnanců, ale není rozhodujícím aspektem výkonnosti. Zbylá část respondentů (9,5 %) je toho názoru, že komunikace nijak neovlivňuje jejich pracovní výkon.



Graf 30: Vliv komunikace na pracovní výkon zaměstnanců (Vlastní zpracování)¹

Graf výše dokazuje, že většina respondentů tvrdí, že současný stav interní komunikace ovlivňuje jejich pracovní výkon. Pouze malá skupina respondentů se s tímto názorem neztotožňuje. Patří mezi ně někteří respondenti s pracovní pozicí Trenér (7,2 %) a Seřizovač (2,4 %). Konkrétní hodnoty u všech pracovních pozic jsou zobrazeny v tabulce:

Tab. 21: Podílové zastoupení respondentů z hlediska pracovních pozic v otázce č. 39 (Vlastní zpracování)¹

Pracovní pozice	Spíše ano / rozhodně ano	Spíše ne / rozhodně ne
Operátor	24 %	-
Trenér	19,2 %	7,2 %
Management	12 %	-
Seřizovač	12 %	2,4 %
Kontrolor	7,2 %	-
Konstruktér	4,8 %	-
Metrolog	2,4 %	-
Referent obchodního oddělení	2,4 %	-
Referent logistiky	2,4 %	-
Referent kvality	2,4 %	-
Účetní	2,4 %	-

4.1.6 Prostor pro připomínky k dotazníku

Poslední dvě otázky dotazníku představovaly prostor pro připomínky zaměstnanců. Obě otázky byly položeny otevřenou formou, aby respondent nebyl omezován možnostmi odpovědí a mohl volně vyjádřit svůj názor.

Otázka č. 40: Pokud byste měl/a možnost změnit něco v rámci komunikace ve společnosti, co by to bylo?

Otázka byla povinná, tudíž se vyjádřili všichni respondenti. Celkem 71,4 % účastníků dotazníku uvedlo několik možností, které by v rámci komunikace uvnitř společnosti rádi změnili. Zaměstnanci by se chtěli cítit více informováni o tom, jak se firmě daří, kam směřuje či jaké jsou ve společnosti změny a aktuality. Dále se často vyskytovala odpověď související s provázaností komunikace v rámci celé společnosti. Zaměstnanci jsou toho názoru, že je potřeba nastavit jasná pravidla komunikace, aby se předešlo zatajování informací či opomíjení důležitosti některých dat. V neposlední řadě zde padlo několik návrhů na změny v chování manažerů, které někteří označili za arogantní. Změnu vidí v přístupu manažerů ke svým podřízeným, především co se týká řešení problémů a nalezení společného cíle. Díky tomu se předejde nepříjemným situacím, kdy je problém přehazován z jednoho zaměstnance na druhého.

Otázka č. 41: Chtěl/a byste dodat něco ke komunikaci ve společnosti, co zde nebylo dotazováno?

Poslední otevřená otázka dávala respondentům možnost dodat cokoliv, co jim v dotazníku chybělo. Převážná většina zaměstnanců (88 %) neměla pocit, že by dotazník obsahoval nedostatek informací, tudíž jejich odpověď byla ne. Zbylá část účastníků dotazníku (12 %) se vyjádřila, že shledávají komunikaci důležitou, ale ne všichni uvnitř společnosti jsou stejného názoru.

4.2 Shrnutí dotazníkového šetření

První oblast dotazníku zkoumala atmosféru a vztahy na pracovišti. Z grafu 1 lze usuzovat, že značná část respondentů pracuje v negativním prostředí. Na pracovištích převládají neformální vztahy, a to zejména mezi spolupracovníky. Nadřízení mají se svými podřízenými spíše formální vztahy, což potvrzuje graf 3. Dotazník dále dokazuje, že téměř všem respondentům současné nastavení vztahů s nadřízenými vyhovuje a jsou

spokojení, i když někteří účastníci by uvítali více přátelské chování ze strany nadřízených. Ačkoliv je pro většinu zaměstnanců nastavení vztahů s nadřízenými vyhovující, z grafu 5 vyplynulo, že velká část respondentů označila svého nadřízeného za nedůvěryhodného a důvody byly téměř jednoznačné. Nadřízený působí nervózně a uspěchaně, což v zaměstnancích vyvolává pocit, že na jejich názor nemá čas. Dále bylo zmíněno arogantní chování nadřízených, které účastníky dotazníku přesvědčuje o tom, že jejich názor není u vedoucího vítaný. Z grafu 6 lze dále vyvodit, že většina nadřízených je ochotna vyslechnout připomínky zaměstnanců, nicméně následující graf (graf 7) ukazuje, že tím ochota řešení problémů končí. Více než polovina respondentů se vyjádřila negativně v souvislosti s řešením problému ze strany nadřízených. Další otázky byly zaměřeny na význam budování kvalitních vztahů se spolupracovníky a nadřízenými. Graf 8 prokazuje, že pro naprostou většinu respondentů je důležité udržovat se svými spolupracovníky dobré vztahy. Pokud porovnáme s výsledky další otázky, tedy s grafem 9, lze usoudit, že pro zaměstnance je obecně důležité udržovat pozitivní vztahy jak se svými kolegy, tak s nadřízenými.

Další oblast dotazníku byla zaměřena na informovanost zaměstnanců. V grafu 10 můžeme vidět, že někteří účastníci spíše mají přehled o nastavených cílech a vizích společnosti, ale převládá zde skupina respondentů, kteří by je nedokázali přesně charakterizovat a najdou se i ti, kteří spíše neví jaké jsou podnikové cíle a vize. Stejně tak informovanost o firemní kultuře (graf 11) je nízká a více než polovina respondentů není spokojena s tím, jak jsou v souvislosti s tímto tématem informováni. Výsledky grafu 12 dále ukázaly, že opět více než polovina respondentů nemá dobrou znalost o organizační struktuře společnosti, tedy neví, kde se jejich pracovní pozice v hierarchii společnosti nachází. Důležitou informací jsou výsledky grafu 13, které dokazují, že pro velkou většinu respondentů je informovanost v této oblasti důležitá. Informovanost zaměstnanců ohledně dění ve společnosti se účastníci dotazníku dozvídají spíše od kolegů a spolupracovníků (graf 14), ale najdou se i pracoviště, na kterých tyto informace sděluje primárně nadřízený. Pozitivní výsledek vykazuje graf 15, jenž informuje o tom, že zaměstnanci většinou dostávají všechny potřebné informace k výkonu jejich práce a ve většině případů i s dostatečným předstihem (graf 16). Někteří z účastníků dotazníku se necítí včas informováni, což vede k práci pod tlakem s větší možností chybovosti. Co se týká informovanosti o novinkách souvisejících s pracovním výkonem, téměř polovina

respondentů se necítí dostatečně informována. Z grafu 18 lze dále vytvořit závěr, že i když převládají respondenti, kteří se obecně cítí dostatečně informováni, jde zde i velká část respondentů, kteří tento pocit nemají. Zaměstnanci mají zájem být informováni zejména o změnách, aktualitách a celkovém dění ve společnosti a v neposlední řadě také chtějí být včas informováni o záležitostech jejich pracovní náplně (otázka 22).

Třetí část dotazníku obsahovala otázky týkající se zpětné vazby. Graf 19 dokazuje, že zpětná vazba je v podniku poskytována, ale opět je zde vysoké procento respondentů, kteří zpětnou vazbu od svého nadřízeného dostávají zřídka či vůbec. Velké skupině respondentů je zpětná vazba poskytována často, menší skupinu tvoří respondenti, kterým nadřízený poskytuje zpětnou vazbu výjimečně. Nejmenší skupina respondentů jsou ti, kteří dostávají zpětnou vazbu vždy po splnění pracovního úkolu (graf 20). Respondenti dále popsali průběh zpětné vazby. Z otázky č. 25 si lze představit, že zpětná vazba je poskytována obvykle ústně, z očí do očí, a to buď ve formě neformální pochvaly/výtky (v nepravidelném intervalu) nebo pravidelně na formálním hodnocení zaměstnanců. Důležité výsledky přinesl graf 21, z něhož vyplývá, že téměř pro všechny respondenty je zpětná vazba důležitou součástí pracovního procesu.

Následující otázky analyzovaly komunikační prostředky. Z grafu 22 lze usoudit, že převážná část respondentů komunikuje se svým nadřízeným osobně a najdou se i ti, kteří kombinují jak komunikaci tváří v tvář, tak skrze média (elektronicky či telefonicky). Velká většina respondentů je s touto formou komunikace spokojena, což dokazuje graf 23. Informace potřebné k výkonu práce se respondenti dozvídají stejnou měrou od nadřízeného, jak od svých kolegů, případně kombinací obou možností. Pouze malá část respondentů dostává informace elektronicky či prostřednictvím tištěných zpráv (graf 24). Účastníci dotazníku jsou s tímto způsobem předávání informací ve velké míře spokojeni (graf 25). Ti, kteří nejsou spokojeni s tím, jak se k nim dostávají informace potřebné k výkonu jejich práce by preferovali větší angažovanost v podávání informací jak od nadřízených, tak ze strany kolegů a dokonce by rádi dostávali informace podložené tištěným dokumentem (graf 26).

Předposlední část dotazníku se věnovala spokojenosti se současným stavem komunikace. Většina respondentů je toho názoru, že komunikace ve společnosti není efektivní a spíše nefunguje (graf 27). Dle jejich názoru je zde několik bariér, které brání efektivní komunikaci. Těmi jsou nezáměr o komunikaci či nedostatek času ze strany nadřízených,

absence komunikačních pravidel a s tím související propojenost napříč celou společností. Jako jednu z překážek shledávají respondenti také arogantní chování některých nadřízených. Graf 28 zobrazuje fakt, že větší část respondentů nemá problém s tím, jakým stylem probíhá komunikace mezi nimi a nadřízeným. Je zde ovšem i velká skupina účastníků, kteří jsou nespokojeni a přáli by si, aby se přístup nadřízeného změnil. Hlavní změna je vyžadována primárně v chování a přístupu k zaměstnancům, větší informovanosti, snaze naslouchat a ochotě řešit problémy. S tím souvisí i skutečnost, že komunikaci ze strany zaměstnanců ovlivňuje chování a nálada nadřízených, dále také důležitost pracovního úkolu či nedostatečná informovanost. Co se týká spokojenosti s komunikací mezi spolupracovníky, graf 35 dokazuje, že většina respondentů je spíše spokojena, i když je zde i několik účastníků, kteří vyžadují vyšší úroveň komunikace mezi zaměstnanci. Hlavním problémem je v tomto ohledu nedostatečné sdělování informací a opomíjení důležitých sdělení. Potřeba zkvalitňovat proces komunikace a zvyšovat její úroveň se odráží od výsledků grafu 30, neboť u většiny respondentů ovlivňuje úroveň komunikace jejich pracovní výkon.

Závěrem měli respondenti možnost se vyjádřit ke změně v procesu komunikace. Pokud by mohli v rámci komunikace něco změnit, jednalo by se primárně o nastavení jasných pravidel a větší propojenosti skrze celou společnost. Za důležitou považují i změnu v chování nadřízených, jakož i jejich přístupu k zaměstnancům, řešení problémů a definování společného cíle.

Z hlediska podrobnější analýzy dotazníkového šetření, která se týkala podílového zastoupení jednotlivých odpovědí vyšel najevo téměř jednoznačný výsledek. Největší nespokojenost ve většině oblastí týkající se současné úrovně komunikace ve společnosti vykazovali respondenti na pracovních pozicích Operátor, Seřizovač a Trenér. Z těchto výsledků tedy lze usoudit, že hlavní problém v komunikaci postihuje primárně oddělení výroby.

4.3 Limitující faktory dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření lze vyvodit jasné závěry, nicméně je potřeba brát v potaz, že výzkum měl i několik limitujících faktorů, jenž mohou výsledky zkreslovat. Prvním z nich byla dobrovolná účast dotazníkového šetření, z čehož vyplývá, že ne všichni zaměstnanci byli ochotni spolupracovat a zúčastnit se. Jak je již v kapitole 3.1

zmíněno, šetření se zúčastnilo pouze 42 z celkového počtu 132 zaměstnanců. Znamená to tedy, že tento faktor výsledky šetření ovlivnil a je třeba brát jej v potaz. Dalším limitem může být subjektivní postoj zaměstnanců na dané téma, který nemusí odrážet skutečný stav úrovně komunikace ve společnosti. Zaměstnanci mohou do svých odpovědí zahrnovat emoce a postoje vůči nadřízeným i kolegům, nicméně, dle mého názoru, subjektivní pocity zaměstnanců se zakládají na realitě. Tím chci říct, že pokud zaměstnanec není spokojen v zaměstnání, hádá se s kolegy, nemá dobrý vztah se svým nadřízeným, má tato skutečnost své opodstatnění. Myslím, že je vhodné zajímat se o pocity a emoce zaměstnanců, tedy brát v potaz výsledky dotazníku, ale nepovažovat tyto informace za jediný a konečný výsledek analýzy. Posledním z limitujících faktorů nejenom dotazníkového šetření, ale i celé analýzy současné úrovně komunikace uvnitř společnosti je současná pandemická situace. V souvislosti s omezením osobního kontaktu nebylo možné provést se zaměstnanci osobní rozhovory, které by prohloubily výzkum. Řeč je zejména o řadových zaměstnancích, jako jsou pracovníci výroby, logistiky a podobně, kteří nemají přístup k počítačovým technologiím, tudíž zde nebylo možné provést rozhovory ani skrze emailovou komunikaci. Tyto limitující faktory jsou zohledněny při tvorbě návrhů na zvýšení současné úrovně komunikace ve společnosti.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Návrhy na řešení současného problému vycházejí z analytické části diplomové práce. Při tvorbě návrhů jsem zohledňovala několik aspektů. Vycházela jsem jednak z výsledků dotazníkového šetření, přičemž bylo nutno zohlednit limitující faktory výzkumu. Dále jsem přihlížela k probíhajícímu personálnímu auditu, kterým společnost v současné době prochází. V souvislosti s tím jsem se také snažila, aby návrhy byly snadno realizovatelné a finančně nenáročné, jelikož zaměstnavateli již vznikly vysoké náklady spojené s auditem. Snažila jsem se pracovat s komunikačními prostředky a nástroji, které firma již využívá, a to primárně za účelem zefektivnění jejich využití. Na základě toho jsou pro zaměstnavatele vytvořena následující doporučení:

- **zaměřit se na budování dobrých vztahů mezi spolupracovníky** – z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnancům záleží na tom, aby mezi sebou měli dobré vztahy. Pozitivní vazby mezi zaměstnanci také mohou přispět ke zlepšení atmosféry na jednotlivých pracovištích, podpoře komunikace mezi zaměstnanci, a to jak v neformální konverzaci, tak v souvislosti s pracovními záležitostmi. Podpora dobrých zaměstnaneckých vztahů bude vhodná i po skončení pandemické situace, kdy byl osobní kontakt omezen na minimum a společnost nemohla konat žádné společenské akce, což mohlo mít dopad i na vztahy mezi zaměstnanci. Navrhuji proto obnovit firemní večírky, společenské události, které byly v minulosti konány a podpořit to například firemním teambuildingem zaměřeným na rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců. Nikdo z nás ovšem neví, jak dlouho bude pandemická situace trvat, proto by bylo vhodné nečekat, ale pracovat s tím, jaké podmínky má společnost nyní. Mým návrhem v této oblasti je uspořádat pro zaměstnance virtuální on – line teambuilding zaměřený na firemní rozvoj. V tabulce níže jsou navrženy tři typy společenských online akcí:

Tab. 22: Online teambuildingové události (Vlastní zpracování na základě zdroje 4, 25)¹

Agentura	Catalyst Czech republic	Z-agency
Název události	The infinite loop online – teambuildingová hra	Trénink komunikačních dovedností
Popis události	Hra spočívá v rozdělení jednotlivých týmů, které mají za úkol zachránit chlapce z vesmírné lodi. Jejich úkolem je nacházet indicie, na základě kterých budou moci otevřít zamčené dveře. Na vysvobození má tým časový limit 60 minut. Hra je považována za inovativní způsob zefektivnění komunikace.	On-line workshop zaměřený na rozvoj komunikace prostřednictvím společných cvičení. Komunikační aktivity jsou zaměřeny na navození důvěry, rozvoj schopnosti aktivně naslouchat a parafrázovat, hodnotit informace a nenásilně se vyjadřovat.
Doba trvání pro skupinu 10 osob	1 – 1,5 hod	1,5 hod
Cena	40 000 Kč	500 Kč/osoba → 66 000 Kč celkem

Hlavními výhodami tohoto doporučení je možnost brzké realizace, rozvoj komunikačních dovedností jak řadových zaměstnanců, tak manažerů a budování zaměstnaneckých vztahů. Zaměstnanci také uvedli, že nejsou spokojeni s chováním manažerů a nadřízených, na základě kterého k nim ztrácí důvěru a nemají chuť s nimi budovat pozitivní vztahy. Dle mého názoru je toto téma velmi tenký led. Nadřízený by se ke svým zaměstnancům měl chovat s úctou a rozhodně by neměl za každou cenu projevovat svou nadřazenost, na druhou stranu příliš přátelské a uvolněné vztahy taky mohou vést k rozvolnění morálky a nízké produktivitě. Myslím, že nejlepší je zlatá střední cesta, která vyžaduje jak snahu ze strany zaměstnanců, tak ze strany nadřízených a manažerů. Proto jsem toho názoru, že školení a workshopů by se měli účastnit zaměstnanci všech

organizačních úrovní, díky čemuž dojde ke zdokonalení komunikačních dovedností na všech úrovních. Další výhodou je daňová uznatelnost nákladů za realizaci workshopů. Nevýhodou může být neochota zaměstnanců či nedostatečné vybavení technologiemi v jejich domácnostech.

- **Tvorba pravidel komunikace** – na základě rozhovoru s personální manažerkou a výsledků dotazníkového šetření je potřeba zaměřit se na tvorbu zásad komunikace, což vede k větší propojenosti komunikace napříč celou společností. Tento návrh koresponduje s momentálně probíhajícím personálním auditem. Nejprve je potřeba vytyčit hlavní zásady, které jsou pro zaměstnavatele v oblasti komunikace důležité. Důležité je zapojit do tohoto procesu i zaměstnance, kteří mohou poskytnout svůj pohled. Každé oddělení pod záštitou konkrétního vedoucího zorganizuje poradou, na které se každý ze zaměstnanců bude moci k danému tématu vyjádřit. Časová dotace porady bude 1,5 hodiny pro každé oddělení. Pokud to současný stav dovolí, bylo by vhodné uskutečnit porady osobně, v jiném případě se nabízí uspořádat online meeting prostřednictvím médií. Vedoucí poté sdělí poznatky personální manažerce, která bude mít vytvoření komunikačních pravidel v kompetenci. Jelikož společnost nyní spolupracuje s externí agenturou, je zde možnost využít její pomoci, aby byla pravidla vhodně definována, prezentována zaměstnancům a implementována do celé organizační struktury podniku. Procesu stanovení pravidel předchází podrobná situační analýza, která poskytne obraz o současné úrovni komunikace a odhalí její slabiny. Na základě analýzy a stanovených cílů budou sestavena pravidla komunikace, která budou v souladu s požadavky zaměstnanců a možnostmi manažerů. V konečné fázi je potřeba prezentovat zaměstnancům tato pravidla, zdůraznit jejich význam a snažit se o jejich dodržování. Existence dokumentu zaměstnancům potvrdí důležitost zvyšování úrovně komunikace ve společnosti. Pomůže utvrdit zaměstnance v tom, že efektivní komunikace není pouze téma, o němž se mluví v teoretické rovině, nýbrž jeden z procesů, který je neustále budován. Návrh je finančně málo náročný, neboť bude probíhat ve spolupráci s personální agenturou, jejíchž služeb společnost v současnosti využívá. Nové náklady budou vznikat pouze za tisk vytvořených pravidel komunikace, v případě že společnost bude chtít písemnou verzi. Dle informací

společnosti jsou náklady na tisk 1 papíru 1,25 Kč. Celková cena se tedy bude odvíjet od rozsahu příručky.

- **Čtvrtletní firemní časopis** – zaměstnanci mají zájem být informováni o aktuálním dění ve společnosti a právě za tímto účelem bude vytvořený firemní časopis. Prostřednictvím tohoto komunikačního prostředku budou zaměstnanci informováni o životě podniku. Bude obsahovat informace o hlavních cílech společnosti, a to jak dlouhodobých, tak krátkodobých. Součástí bude také seznámení s prací jednotlivých oddělení ve firmě, sdělování aktualit a novinek souvisejících s chodem společnosti. Každé vydání bude obsahovat zhodnocení práce jednotlivých organizačních úseků, čímž bude podpořena také pravidelnost zpětné vazby zaměstnancům na jejich práci. Grafický návrh a tisk bude zprostředkován reklamní agenturou Stillus s.r.o. Navrhuji tisknout každé vydání v počtu 60 ks, což je polovina celkového počtu zaměstnanců. Z organizační struktury a interních informací společnosti bylo zjištěno, že ekonomické, personální, IT oddělení a oddělení kvality obsahuje nízký počet zaměstnanců, proto na každé z nich postačí maximálně 3 výtisky. Zbylé výtisky budou rozdány na technologické oddělení a oddělení logistiky a obchodu, která obsahují velký počet zaměstnanců. Vyčíslení tohoto návrhu je uvedeno v následující tabulce:

Tab. 23: Finanční náročnost časopisu (Vlastní zpracování dle 17)¹

Specifikace časopisu	Formát A4, rozsah do 40 stran, barevná obálka, černobílé vnitřní stránky
Cena za 1 ks bez DPH	30 Kč
Cena za 60 ks bez DPH	1800 Kč
Cena za rok (vydáván čtvrtletně)	7200 Kč

- **Roční hodnocení zaměstnanců a managementu** – bude zavedeno pravidelné roční hodnocení manažerů a vedoucích pracovních pozic ze strany zaměstnanců pomocí 360° zpětné vazby. Výsledky tohoto hodnocení budou sloužit k rozvoji a sebezdokonalování manažerů a zároveň zaručí pravidelnou zpětnou vazbu svým podřízeným. Zaměstnanci se budou moci anonymně vyjádřit ke svým nadřízeným, sdělit svůj názor a zapojit se tak do procesu rozvoje manažerů. Společně se zavedením čtvrtletní zpětné vazby prostřednictvím firemního

časopisu bude zaměstnancům podávána pravidelná zpětná vazba, o kterou má velká část respondentů dotazníku zájem. Obsah hodnocení bude nastaven personální agenturou, se kterou již společnost spolupracuje. Hodnocení bude probíhat prostřednictvím dotazníků. Při předpokladu, že dotazník bude mít rozsah 2 - 4 strany jsou finanční náklady návrhu následující:

Tab. 25: Náklady spojené s ročním hodnocením zaměstnanců a managementu (Vlastní zpracování)¹

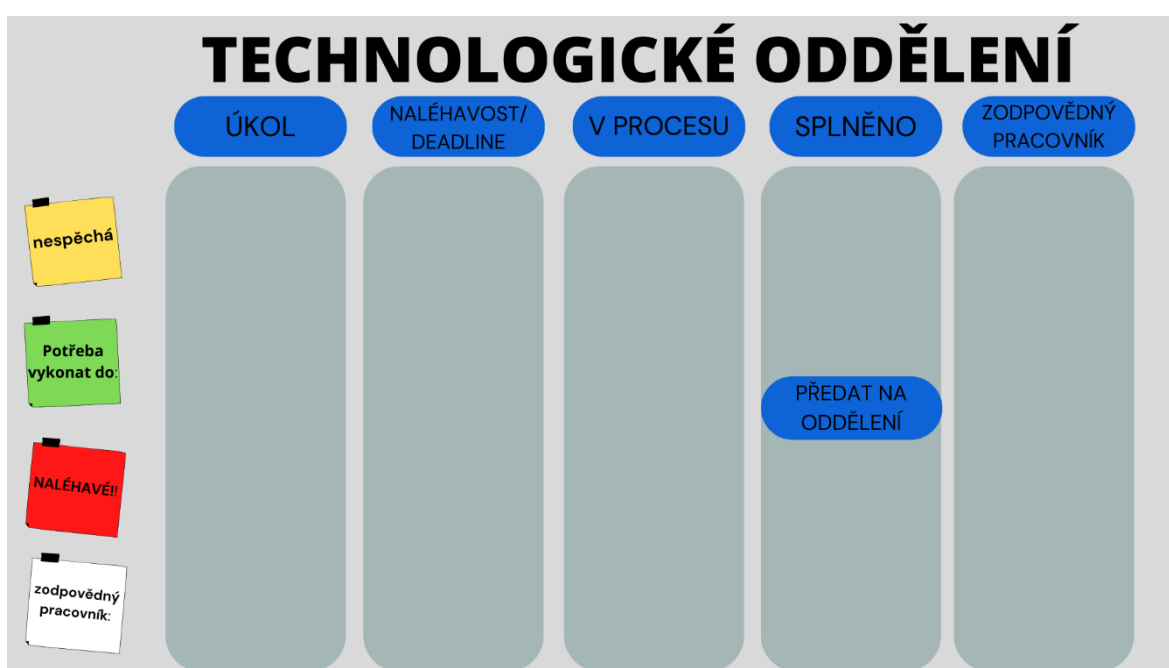
Cena za tisk 1 listu papíru (dle informací společnosti)	1,25 Kč	Celková cena za dotazníky pro všechny zaměstnance
Cena za dotazník o rozsahu 2 stran	2,5 Kč	330 Kč
Cena za dotazník o rozsahu 3 stran	3,75 Kč	495 Kč
Cena za dotazník o rozsahu 4 stran	5 Kč	660 Kč

- **Efektivnější využívání nástěnek** – dalším návrhem je efektivnější využívání firemních nástěnek. Na každém oddělení bude zavedena nástěnka, díky níž budou mít zaměstnanci stále přehled o tom, jaký pracovní úkol mají vykonat, jaký je časový fond jednotlivých úkonů, v jaké fázi pracovního procesu se úkol nachází a kdo je za něj zodpovědný. Účelem je předejít zatajování či opomíjení důležitých sdělení a navíc se předejde hádkám mezi zaměstnanci, neboť vždy bude jasné dáno, kdo je za jakou činnost zodpovědný. Pro všech 14 oddělení bude potřeba zakoupit 4 barevné bločky. Výhoda tohoto návrhu je finanční nenáročnost pořizování nástěnek, jelikož jimi firma disponuje. Náklady na realizaci tohoto návrhu jsou vyčísleny v následující tabulce:

Tab. 24: Náklady spojené s využíváním nástěnek (Vlastní zpracování dle 8,16)¹

Pořízení nástěnek	0 Kč
Cena jednoho bločku (400 lístků) bez DPH	63 Kč
Cena za 4 bločky bez DPH	252 Kč
Celková cena pro všech 14 oddělení	3528 Kč

Z dotazníku také vyšlo najevo, že někteří zaměstnanci by rádi měli písemnou dokumentaci pracovních úkolů, což tento návrh splňuje. Další výhodou je eliminace chybovosti související s nedostatečnou informovaností zaměstnanců. Z počátku může být nová organizace nástěnek časově náročnější, ale po zavedení do praxe a osvojení si tohoto systému organizace práce dojde v konečném důsledku k úspoře času při předávání informací. Bude také potřeba představit zaměstnancům účel nástěnek, důležitost jejich využívání a s tím spojené benefity. V souvislosti s tím bude uspořádána hromadná schůze všech zaměstnanců, která bude mít časovou dotaci 3 hodiny. Na obrázku níže je návrh organizace nástěnky.



Obr. 4: Návrh organizace nástěnek jednotlivých oddělení (Vlastní zpracování)¹

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na interní komunikaci ve vybrané společnosti. V úvodu byly vytyčeny hlavní a dílčí cíle práce. Primárním cílem práce byla analýza současného stavu interní komunikace ve společnosti ABC spol. s r.o., která se již dlouhodobě potýká s problémy v oblasti komunikace uvnitř podniku.

V teoretické části práce byly definovány základní pojmy teorie komunikace jako jsou komunikační proces a jeho účastníci, funkce komunikace a její formy. Dále jsem zmínila také bariéry komunikace, nebo – li překážky, které brání efektivní komunikaci. V souvislosti s hlavním tématem diplomové práce jsem se zaměřila zejména na komunikaci interní, definovala její význam, cíle a funkce ve společnosti. Zaměřila jsem se na komunikační kanály a stejně jako v předchozí kapitole jsem definovala možné formy a prostředky komunikace uvnitř společnosti. Jelikož interní komunikace úzce souvisí s personálním řízením, věnovala jsem se i této oblasti. Závěrem teoretické části práce byla charakterizována problémová komunikace, možnosti zvýšení úrovně komunikace ve společnosti a zpětná vazba, která je nedílnou součástí interní komunikace.

Další část diplomové práce popisuje společnost ABC spol. s r.o., její hlavní činnost a organizační strukturu. Hlavní informace jsou zmíněny v kapitole popisující současný stav komunikace ve společnosti. Nejprve byly zjištěny názory top managementu na tuto situaci, a to díky rozhovoru s personální manažerkou. Primárně se jedná o problém s předáváním informací napříč organizační strukturou, což vede ke vzniku komunikačního šumu. To dále ovlivňuje proces výroby, logistiky, komunikaci se zákazníkem a celkový chod podniku.

Následující část práce analyzovala současný stav z pohledu zaměstnanců prostřednictvím dotazníkového šetření. Zaměstnancům byly rozdány dotazníky jak v elektronické, tak v písemné podobě. Celý výzkum byl anonymní a dobrovolný, což se později projevilo jako limitující faktor. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří zaměstnanci mají problém se svými nadřízenými, kteří na ně působí arogantně a nedůvěryhodně. Zaměstnanci mají dlouhodobě pocit, že nadřízený není ochoten řešit jejich připomínky a problémy, proto již ztrácí chuť komunikovat. Dalším problémem je poskytování zpětné vazby, které mnohým zaměstnancům schází úplně nebo je poskytováno nepravidelně a neefektivně. Překážkou je i komunikace mezi zaměstnanci samotnými, kde dochází

k zatajování informací, což se dále projevuje v chybovosti a produktivitě. Výzkum měl i několik limitujících faktorů, které jsou podrobně popsány v kapitole shrnující analytickou část práce.

Všechny informace získané z analytické části, včetně limitujících faktorů dotazníkového šetření, jsem zohlednila při vytváření návrhů a doporučení pro zefektivnění interní komunikace. Zaměstnavateli jsem předložila celkem pět doporučení, která jsou dle mého názoru snadno realizovatelná v praxi a navazují na současnou situaci ve společnosti.

První doporučení se týkalo utužování vztahů mezi zaměstnanci a vedoucími. Součástí návrhu je také tabulka poskytující tři varianty teambuildingových akcí, které je možno uskutečnit ihned. Pro větší přehled jsou informace o událostech vloženy do tabulky, která popisuje samotnou událost a dobu jejího trvání. Druhým návrhem byla tvorba komunikačních pravidel, které budou přesně definovat, jaké komunikační zásady jsou pro společnost důležité. Aby byla pravidla nastavena funkčně a efektivně, doporučuji návrh projednat s externí agenturou, se kterou nyní společnost spolupracuje v rámci personálního auditu. Třetí doporučení se týkalo vytvoření a pravidelného vydávání firemního časopisu, díky kterému by zaměstnanci byli více informováni jak o cílech, vizích a strategických rozhodnutích společnosti, tak o aktuálním dění a životě podniku. Součástí časopisu dále bude hodnocení výkonnosti jednotlivých organizačních úseků, které bude časopis zahrnovat v každém vydání. Účelem je posílit poskytování zpětné vazby a motivovat zaměstnance k větší produktivitě. Předposlední doporučení navazuje na podporu zpětné vazby ve společnosti díky zavedení ročního hodnocení zaměstnanců prostřednictvím 360° zpětné vazby. Účelem je dát zaměstnancům prostor vyjádřit svůj názor ohledně jednání nadřízených, a naopak vedoucím dát prostor pro změnu, eliminaci chyb a sebezvoj. Poslední návrh se zaměřuje na efektivnější využívání nástěnek za účelem lepší informovanosti zaměstnanců, stanovení zodpovědnosti za jednotlivé úkoly a předcházení zbytečných hádek a konfliktů mezi zaměstnanci. Součástí návrhu je vizualizace organizace nástěnky.

Cíle práce, jež byly definovány v úvodu diplomové práce, jsem splnila. Zaměstnavateli jsem poskytla několik doporučení pro efektivnější interní komunikaci, které jsou snadno realizovatelné v praxi, většina z nich je také finančně nenáročná a v konečném důsledku může jejich implementace velmi přispět ke zvýšení úrovně komunikace ve společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) ABC, spol. s r.o. | *Drátěné inserty, rámy, pedály a táhla, háčky pro lakovny* [online]. Ladná: ABC, 2021 [cit. 2021-03-29]. Dostupné z: <http://www.abc.cz>
- (2) ABC SPOL. S R.O. *Výroční zpráva společnosti za rok 2020*. Ladná: ABC, 2021.
- (3) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- (4) *Catalyst Teambuilding Česká republika - teambuildingový specialista* [online]. Praha: Maxin PRAGUE [cit. 2021-4-29]. Dostupné z: <https://catalystteambuilding.cz/>
- (5) DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- (6) HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.
- (7) Interview s personální manažerkou společnosti, Ladná, 10. 3. 2021.
- (8) JANDA, Patrik, c2004. *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0781-0.
- (9) JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- (10) KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- (11) KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 9788024713595.
- (12) KUBEŠ, Marián a Ľubica ŠEBESTOVÁ. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2314-3.
- (13) MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

- (14) MOLNÁR, Zdeněk, 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. [Zeleneč]: Profess Consulting. Věda pro praxi (Profess Consulting). ISBN 9788072590643.
- (15) SHEEDY, Chris. The power of a feedback culture: A workplace in which feedback is regular, honest and mostly positive has a powerful competitive advantage. *Acuity* [online]. 2018, , 38-41 [cit. 2021-03-16]. ISSN 22038671.
- (16) *SMERO.cz* [online]. Rajhrad: SMERO, c2021 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://eshop.smero.cz/blocek-samolepici-76x76-mm-neonove-zlutu-400-listku-hopax>
- (17) *STILLUS s.r.o. reklamní agentura - Břeclav | Reklama Grafika Tisk Web* [online]. Kobyli: STILLUS, c2020 [cit. 2021-5-14]. Dostupné z: <https://www.stillus.cz/graficke-prace/>
- (18) TKALAC VERČIČ, Anna a Anja ŠPOLJARIĆ. Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*. 2020, **46**(3), 101926. ISSN 0363-8111. Dostupné z: doi:10.1016/j.pubrev.2020.101926
- (19) TOURISH, D. Transforming Internal Corporate Communications: The Power of Symbolic Gestures and Barriers to Change. *Corporate Communications*, 1997, vol. 2, no. 3. pp. 109-116 ProQuest Central. ISSN 13563289. DOI <http://dx.doi.org/10.1108/eb046541>.
- (20) URBAN, Jan. *10 nejdrazších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.
- (21) VYBÍRAL, Zbyněk, 2000. *Psychologie lidské komunikace*. Praha: Portál. ISBN 8071782912.
- (22) VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.
- (23) VÝROST, Jozef, Ivan SLAMĚNÍK a Eva SOLLÁROVÁ, ed., 2019. *Sociální psychologie: teorie, metody, aplikace*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-5775-9.
- (24) *Wikisofia.cz: Neformální komunikace* [online]. Česká republika: Creative Commons, 2013 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: https://wikisofia.cz/wiki/Neform%C3%A1ln%C3%AD_komunikace

(25) Z-AGENCY | *Teambuilding a Firemní akce - Rozvoj týmů* [online]. [cit. 2021-4-29].

Dostupné z: <https://www.z-agency.cz/cs/>

SEZNAM TABULEK

TAB. 1: FUNKCE KOMUNIKACE A JEJICH CHARAKTERISTIKA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE MIKULÁŠTÍKA)1	25
TAB. 2: ZKRESLENÉ INFORMACE A DŮVODY JEJICH VZNIKU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	33
TAB. 3: PODÍL RESPONDENTŮ DLE PRACOVNÍ POZICE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE VÝSLEDKU DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ)1	45
TAB. 4: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ ŘADOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ, MANAGEMENTU A VEDOUČÍCH (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	45
TAB. 5: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC V OTÁZCE Č. 1 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	47
TAB. 6: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC V OTÁZCE Č. 6 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	49
TAB. 7: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC V OTÁZCE Č. 7 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	50
TAB. 8: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC V OTÁZCE Č. 9 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	52
TAB. 9: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC V OTÁZCE Č. 10 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	53
TAB. 10: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC V OTÁZCE Č. 13 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	56

TAB. 11: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC v OTÁZCE Č. 14 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	57
TAB. 12: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC v OTÁZCE Č. 15 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	58
TAB. 13: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC v OTÁZCE Č. 18 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	61
TAB. 14: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC v OTÁZCE Č. 19 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	62
TAB. 15: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC v OTÁZCE Č. 20 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	64
TAB. 16: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC v OTÁZCE Č. 21 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	65
TAB. 17: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC v OTÁZCE Č. 23 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	66
TAB. 18: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC v OTÁZCE Č. 32 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	73
TAB. 19: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC v OTÁZCE Č. 34 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	75
TAB. 20: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC v OTÁZCE Č. 37 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	77

TAB. 21: PODÍLOVÉ ZASTOUPENÍ RESPONDENTŮ Z HLEDISKA PRACOVNÍCH POZIC v OTÁZCE Č. 39 (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	78
TAB. 22: ONLINE TEAMBUILDINGOVÉ UDÁLOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ NA ZÁKLADĚ ZDROJE 4, 5, 24)1	85
TAB. 23: FINANČNÍ NÁROČNOST ČASOPISU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	87
TAB. 24: NÁKLADY SPOJENÉ S VYUŽÍVÁNÍM NÁSTĚNEK (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	88
TAB. 25: NÁKLADY SPOJENÉ S ROČNÍM HODNOCENÍM ZAMĚSTNANCŮ A MANAGEMENTU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	88

SEZNAM GRAFŮ

GRAF 1: ATMOSFÉRA NA PRACOVÍŠTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	46
GRAF 2: VZTAHY S KOLEGY V RÁMCI PRACOVÍŠTĚ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	47
GRAF 3: VZTAH S NADŘÍZENÝM (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	48
GRAF 4: SPOKOJENOST SE VZTAHEM S NADŘÍZENÝM (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	48
GRAF 5: DŮVĚRYHODNOST NADŘÍZENÉHO (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	50
GRAF 6: OCHOTA NADŘÍZENÝCH ŘEŠIT PROBLÉMY A PŘIPOMÍNKY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	51
GRAF 7: SNAHA NADŘÍZENÝCH NAJÍT ŘEŠENÍ NA VZNESENÉ PŘIPOMÍNKY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	53
GRAF 8: DŮRAZ NA DOBRÉ VZTAHY SE SPOLUPRACOVNÍKY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1....	54
GRAF 9: DŮRAZ NA DOBRÉ VZTAHY S NADŘÍZENÝMI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	54
GRAF 10: INFORMOVANOST OHLEDNĚ CÍLŮ A VIZÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	55
GRAF 11: INFORMOVANOST O FIREMNÍ KULTUŘE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	56
GRAF 12: INFORMOVANOST O ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	58

GRAF 13: VÝZNAM INFORMOVANOSTI O CÍLECH, FIREMNÍ KULTUŘE A ORGANIZAČNÍ STRUKTUŘE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	59
GRAF 14: INFORMACE O DĚNÍ VE SPOLEČNOSTI (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1.....	60
GRAF 15: INFORMACE POTŘEBNÉ K VÝKONU PRÁCE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	60
GRAF 16: VČASNÉ INFORMOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1.....	62
GRAF 17: SDĚLOVÁNÍ NOVINEK ČI PROBLÉMŮ ZAMĚSTNANCŮM (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	63
GRAF 18: INFORMACE SOUVISEJÍCÍ S PRACOVNÍ POZICÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1.....	64
GRAF 19: ZPĚTNÁ VAZBA OD NADŘÍZENÝCH (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1.....	66
GRAF 20: FREKVENCE POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	67
GRAF 21: DŮLEŽITOST ZPĚTNÉ VAZBY PRO ZAMĚSTNANCE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	68
GRAF 22: FORMY KOMUNIKACE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	69
GRAF 23: SPOKOJENOST S VYUŽÍVANÝMI FORMAMI KOMUNIKACE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	70
GRAF 24: NEJČASTĚJŠÍ ZPŮSOB PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	70
GRAF 25: SPOKOJENOST S KOMUNIKAČNÍMI PROSTŘEDKY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1.....	71

GRAF 26: PREFEROVANÝ ZPŮSOB KOMUNIKACE ZE STRANY ZAMĚSTNANCŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	71
GRAF 27: FUNKČNOST A EFEKTIVNOST KOMUNIKACE NYNÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	72
GRAF 28: SPOKOJENOST SE STYLEM KOMUNIKACE NADŘÍZENÉHO (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	74
GRAF 29: SPOKOJENOST SE STYLEM KOMUNIKACE SE SPOLUPRACOVNÍKY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	76
GRAF 30: VLIV KOMUNIKACE NA PRACOVNÍ VÝKON ZAMĚSTNANCŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBR. 1: PARALINGVISTICKÉ ASPEKTY VERBÁLNÍHO PROJEVU (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE MIKULÁŠTÍKA) 1.....	18
OBR. 2: VNITROPODNIKOVÝ KOMUNIKAČNÍ PROCES (ZDROJ: 9)1	24
OBR. 3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI ABC SPOL. S R.O. (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE 3)1	40
OBR. 4: NÁVRH ORGANIZACE NÁSTĚNEK JEDNOTLIVÝCH ODDĚLENÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ)1.....	89

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Dotazník

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Dotazník

Interní komunikace ve společnosti

Dobrý den,

Jsem studentkou Fakulty podnikatelské VUT v Brně. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku na téma Interní komunikace ve vybrané společnosti, který je součástí mé diplomové práce.

Dotazník slouží k analýze komunikace ve společnosti, kde pracujete. Na základě vašich odpovědí budu moci vyhodnotit současný stav vnitropodnikové komunikace a navrhnout možnosti jeho zlepšení.

Závěrem Vás chci ubezpečit, že dotazník je zcela ANONYMNÍ. To znamená, že jméno, ani odpovědi neuvidí nikdo z vašich kolegů ani nadřízených. Chci Vás proto poprosit o upřímné odpovědi, aby byl výzkum co nejvíce založen na realitě. Děkuji za Vaši spolupráci.

1. Jste:
 - a) Žena
 - b) Muž
2. Jaká je vaše pracovní pozice?
3. Jak hodnotíte atmosféru vašeho pracovního prostředí?
 - a) Rozhodně pozitivní
 - b) Spíše pozitivní
 - c) Spíše negativní
 - d) Rozhodně negativní
4. Jaké máte vztahy se svými kolegy v rámci pracoviště?
 - a) Formální
 - b) Neformální
5. Jaký máte vztah se svým nadřízeným?
 - a) Formální

- b) Neformální
6. Vyhovuje Vám tento vztah?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
7. Považujete své nadřízené za někoho, komu můžete důvěřovat či vyjádřit před nimi svůj názor?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
8. Pokud byla předchozí odpověď ne, uveďte, prosím, důvod, proč na Vás nadřízený nepůsobí důvěryhodně?
9. Pokud přijdete za nadřízeným s připomínkou, je ochotný ji s Vámi řešit?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
10. Máte pocit, že nadřízený bere Vaše připomínky v potaz a následně se na ně snaží najít řešení?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
11. Je pro Vás důležité mít dobré vztahy se svými spolupracovníky?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
12. Je pro Vás důležité mít dobré vztahy se svými nadřízenými?
- a) Rozhodně ano

- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

13. Víte, jaké jsou cíle a vize společnosti?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

14. Jste spokojen/a s tím, jak společnosti informuje své zaměstnance o firemní kultuře?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

15. Víte, jaká je aktuální organizační struktura společnosti?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

16. Považujete informace o organizační struktuře, cílech a firemní kultuře společnosti za důležité?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

17. Jak se dozvídáte informace o dění ve společnosti?

- a) Od nadřízeného
- b) Od spolupracovníků
- c) Jinak:

18. Poskytuje Vám nadřízený všechny informace, které potřebujete k výkonu své práce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

19. Jsou Vám tyto informace poskytovány včas?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

20. Informuje Vás nadřízený ohledně novinek či problémů souvisejících s vaší prací?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

21. Cítíte se dostatečně informován/a o všem, co se týká vaší pracovní pozice?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

22. Pokud se necítíte dostatečně informován/a, jaké informace by Vám měl zaměstnavatel sdělovat?

23. Poskytuje Vám nadřízený zpětnou vazbu na Váš pracovní výkon?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

24. Pokud ano, jak často dostáváte zpětnou vazbu?

- a) Výjimečně
- b) Často
- c) Vždy

25. Popište, jakým způsobem probíhá zpětná vazba od nadřízeného:

26. Je pro Vás zpětná vazba od nadřízeného důležitá?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
27. Prostřednictvím jakého komunikačního kanálu nejčastěji komunikujete se svým nadřízeným?
- a) Osobně
 - b) Telefonicky – hovory, sms zprávy
 - c) Elektronicky – web, email
 - d) Jinak:
28. Jste spokojen/a s tím, jak probíhá komunikace s nadřízeným?
- a) Ano, jsem spokojený/á
 - b) Ne, raději bych komunikoval/a prostřednictvím ...
29. Jak se nejčastěji dozvídáte informace potřebné k výkonu vaší práce?
- a) Osobně od nadřízeného, z porad
 - b) Osobně od kolegů a spolupracovníků
 - c) Tištěnými zprávami
 - d) Elektronicky – web, email
 - e) Telefonicky – hovory, sms zprávy
 - f) Jinak:
30. Jste spokojen/a s komunikačními prostředky, prostřednictvím kterých se dozvídáte informace potřebné k výkonu vaší práce?
- a) Rozhodně ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Rozhodně ne
31. Pokud ne, jaký způsob předávání informací by vám vyhovoval více?
- a) Osobně od nadřízeného, z porad
 - b) Osobně od kolegů a spolupracovníků
 - c) Tištěnými zprávami
 - d) Elektronicky – web, email

e) Telefonicky – hovory, sms zprávy

f) Jinak:

32. Myslíte, že je komunikace ve společnosti dobře nastavena a funguje efektivně?

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

33. Pokud je Vaše předchozí odpověď ne, jaké překážky, dle Vašeho názoru, brání v efektivní komunikaci?

34. Jste spokojen/a s tím, jakým stylem s Vámi nadřízený komunikuje?

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

35. Pokud nejste spokojen/a, co by měl nadřízený v rámci komunikace s Vámi změnit?

36. Co ovlivňuje způsob, jakým komunikujete se svým nadřízeným?

37. Jste spokojen/a s tím, jakým stylem probíhá komunikace mezi Vámi a vašimi spolupracovníky?

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

38. Pokud nejste spokojen/a, v čem shledáváte hlavní problém při komunikaci se svými spolupracovníky?

39. Myslíte, že způsob, jakým probíhá komunikace v rámci společnosti má vliv na váš pracovní výkon?

a) Rozhodně ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Rozhodně ne

40. Pokud byste měl/a možnost změnit něco v rámci komunikace ve společnosti, co

by to bylo?

41. Chtěl/a byste dodat něco ke komunikaci ve společnosti, co zde nebylo dotazováno?

Děkuji za Váš čas!